



BALTIC RESEARCH INSTITUTE OF TRANSFORMATION  
ECONOMIC AREA PROBLEMS

Proceedings of scientific and pedagogical internship

**INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES:  
EUROPEAN EXPERIENCE AND ITS APPLICATION  
IN TRAINING IN ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

February 13 – March 26, 2023

Part I

Riga, Latvia  
2023

**UDK 33(4)(08)**  
**In570**

**Internship organizing committee:**

**Meelis Kitsing**, Professor, Dr. of Economics, Internship Program Manager, Centre for Free Economic Thought, Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems (Latvia).

**Oleh Holovko**, PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation (Ukraine).

Each author is responsible for content and formation of his/her materials.

The reference is mandatory in case of republishing or citation.

**Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management** : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 460 p.

**ISBN 978-9934-26-295-1**

## Contents

<b>Alla Abramova</b> TRENDS IN TAX REGULATION IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW .....	1
<b>Olga Andrus</b> FROM THE EXPERIENCE OF ORGANIZING THE TRAINING OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SPECIALISTS AT THE IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE IN WARTIME CONDITIONS .....	3
<b>Katerina Antonenko</b> THE IMPACT OF THE WAR ON THE LABOR MARKET IN UKRAINE .....	6
<b>Larysa Achkasova</b> DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISE .....	9
<b>Konon Bagrii</b> SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	11
<b>Rostyslav Baran</b> MANAGEMENT OF INTERNET MARKETING OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION .....	14
<b>Yuliia Bezdushna</b> DEVELOPMENT OF THEORETICAL FOUNDATIONS OF ACCOUNTING AS A TOOL FOR CAPITALIZATION OF NATIONAL WEALTH.....	17
<b>Snizhana Bei</b> BUDGET DEFICIT: CAUSES AND WAYS TO OVERCOME IT .....	20
<b>Olena Berestetska</b> MODEL OF DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	23
<b>Tamila Bilousko</b> PECULIARITIES OF FORMING COMPETENCIES OF ECONOMISTS IN THE FIELD OF BIOTECHNOLOGY .....	26
<b>Volodymyr Bonarev</b> THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS .....	29

<b>Olena Borysenko</b> MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE .....	32
<b>Tetiana Borodenko</b> PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A LEVER FOR LOCAL FINANCE DEVELOPMENT .....	36
<b>Yuriy Bots</b> ANALISIS IMPACT LEADERSHIP STYLE OF THE FOUNDER ON THE EFFECTIVENESS OF BOARD IN NONPROFIT ORGANIZATIONS .....	39
<b>Nadiia Bocharova, Iryna Fedotova</b> THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CORPORATE EMPLOYEE .....	41
<b>Svitlana Bugil</b> CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CASTLE TOURISM IN UKRAINE .....	44
<b>Oksana Bulyk</b> THE ROLE OF TRANSNATIONALIZATION IN THE GLOBAL ECONOMY .....	48
<b>Stanislav Vasylishyn</b> COMPETENCE BENCHMARKS FOR TRAINING SPECIALISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....	50
<b>Nataliia Vasiutkina</b> THE ROLE OF LEADERS IN THE CREATION OF NEW KNOWLEDGE AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY .....	53
<b>Karyna Vlasiuk</b> MONITORING THE STATE OF DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE.....	56
<b>Olena Volkova</b> CUSTOMS PROCEDURES AS AN EFFECTIVE METHOD OF ENSURING THE IMPLEMENTATION OF THE STATE CUSTOMS POLICY .....	60
<b>Olha Vorkunova</b> BUDGETING AS A TOOL FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS .....	63

<b>Olha Viunyk</b> PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UNCERTAINTY .....	66
<b>Svitlana Halasiuk</b> BALNEOLOGICAL TOURISM: ESSENCE, FEATURES AND FACTORS OF DEVELOPMENT.....	68
<b>Serhii Harkusha</b> DIGITALIZATION OF ACCOUNTING.....	71
<b>Oksana Herasymenko</b> MANAGER’S COMPETENCE: METHODS OF FORMATION AND DIAGNOSTIC TOOLS AT THE STAGE OF HIGHER EDUCATION .....	75
<b>Nadiia Holovai</b> TAX POLICY AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN WARTIME .....	78
<b>Liliia Honchar</b> FORMATION OF A SCIENTIFIC ENVIRONMENT IN UKRAINIAN UNIVERSITIES AS A KEY TO TRAINING COMPETITIVE BUSINESS PROFESSIONALS .....	81
<b>Iryna Horbas</b> DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE TRAINING OF ECONOMIC SPECIALISTS .....	86
<b>Maryna Hrabar, Mariya Kashka</b> CURRENT TRENDS IN THE INTERNATIONAL TOURISM AND RECREATION MARKET .....	90
<b>Yuliia Hrybovska</b> USE OF THE SOFTWARE PRODUCT MASTER:ACCOUNTING IN TEACHING THE DISCIPLINE «MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN ANALYSIS AND AUDIT».....	93
<b>Iryna Hrinko</b> THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0/5.0 ON THE COUNTRY’S ECONOMIC DEVELOPMENT: THE DIFFERENCE BETWEEN INDUSTRIES .....	95
<b>Olha Guk, Lina Shenderivska, Hanna Mokhonko</b> MACROMARKETING FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN UKRAINE.....	97

<b>Iryna Davydenko</b> PRACTICE-ORIENTED LEARNING AS A PREREQUISITE FOR MODERN TRAINING OF STUDENTS.....	101
<b>Oksana Dyshkantiuk</b> ORGANIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW .....	104
<b>Serhii Didukh</b> THE ROLE AND OBJECTIVES OF THE CONCEPT OF INCLUSIVE DEVELOPMENT IN ENSURING PUBLIC WELFARE .....	107
<b>Olena Dmytruk</b> DEFINING ASPECTS OF MARKETING IMPLEMENTATION BY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS .....	111
<b>Inna Dotsenko</b> MAIN STAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF BUSINESS ENTITIES .....	114
<b>Sergii Drazhnitsya</b> DUAL EDUCATION IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE MAJOR 076 «ENTREPRENEURSHIP AND TRADE» .....	117
<b>Olena Dubynska</b> APPROACHES TO THE FORMATION OF INDEPENDENT PROFESSIONAL JUDGMENT AS A FUNDAMENTAL FACTOR IN THE EMERGENCE AND DEVELOPMENT OF AUDIT .....	121
<b>Svitlana Diachenko</b> MECHANISMS FOR IMPLEMENTING A SYSTEM OF BUSINESS INCUBATORS AND PRIORITY DEVELOPMENT ZONES IN THE REGIONS OF UKRAINE .....	124
<b>Nataliia Zhydovska-Kuryltsiv</b> PECULIARITIES OF STATE CONTROL IN THE FIELD OF INTERNATIONAL FREIGHT TRANSPORT .....	127
<b>Iryna Zhuravlova</b> METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING THE IMPACT OF CAPITAL STRUCTURE ON THE FINANCIAL RESULTS OF AN ENTERPRISE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY .....	130
<b>Yuliia Zaika</b> CHALLENGES AND REALITIES FOR WARTIME MANAGEMENT PROFESSIONALS .....	134

<b>Marina Zaiukova</b> STRATEGIES FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ENTERPRISES .....	136
<b>Viktoria Zelich</b> TOPICAL ASPECTS OF ADVERTISING AS A MEANS OF MARKETING COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE .....	139
<b>Olha Kavun-Moshkovska</b> INNOVATION IN RETAIL: RATIONAL AND SOCIO-ETHICAL CONSIDERATIONS .....	143
<b>Olena Kazanska</b> FEATURES OF THE MARKETING MIX COMPLEX IN THE CONTEXT OF MARKET DIGITALIZATION .....	146
<b>Natalia Kalicheva, Iryna Volovelska, Mykola Kondratiuk</b> DETERMINANTS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS STRUCTURES .....	149
<b>Svitlana Kapitanets</b> TRAINING OF THE STATE CUSTOMS SERVICE PERSONNEL TO APPLY THE COMMON TRANSIT PROCEDURE.....	152
<b>Olena Kashynska</b> FORMATION OF DIGITAL COMPETENCIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT SPECIALISTS THROUGH THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES .....	155
<b>Valentyna Kyrii, Olena Peresada</b> ASSESSING THE IMPACT OF THE LABOR MARKET ON THE RESTORATION OF THE COUNTRY'S ECONOMIC POTENTIAL .....	158
<b>Iryna Kyrchata</b> TRENDS AND BENCHMARKS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE ERA OF DIGITALIZATION .....	162
<b>Dmytro Kobets</b> INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN TRAINING STUDENTS IN ACCOUNTING DISCIPLINES .....	164
<b>Olena Kovalenko</b> COMMUNICATION MANAGEMENT – THE MODERN ROLE OF BUSINESS IN UKRAINE.....	167

<b>Myroslava Korin</b> DIGITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM.....	169
<b>Valeriia Kornivska</b> CONTRADICTIONS OF THE CASHLESS ECONOMY IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL METHODOLOGY .....	171
<b>Iryna Kornilova</b> THE PROCESS OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT: APPROACHES TO UNDERSTANDING .....	174
<b>Oksana Kryvoruchko</b> PECULIARITIES OF A HOLISTIC APPROACH TO HR MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION .....	178
<b>Olena Kuzioma</b> THE ROLE OF THE STRUCTURAL AND LOGICAL SCHEME IN TEACHING ECONOMIC DISCIPLINES.....	182
<b>Volodymyr Kulyk</b> PECULIARITIES OF ANALYSIS AND MODELING OF CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT PROCESSES ...	184
<b>Halyna Kushniruk</b> A STRONG BRAND AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HOTEL BUSINESS.....	187
<b>Svitlana Lavrynenko</b> INNOVATIVE APPROACHES IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS: THE DEMAND OF TIME .....	190
<b>Anna Levchenko</b> MODERN APPROACHES TO MANAGING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE EMERGING KNOWLEDGE ECONOMY .....	193
<b>Oleksandr Levchenko, Tetiana Nemchenko</b> DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY.....	195
<b>Olena Lykholat</b> SYNERGY OF SUPERFOODS AND LOTSAVORES IN THE RESTAURANT BUSINESS .....	198
<b>Ihor Lisovskyi</b> FORMATION OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS RELATIONS.....	201



<b>Habriella Loskorikh</b> ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF AN IT-ENTERPRISE: METHODOLOGICAL ASPECT .....	204
<b>Oksana Losheniuk</b> DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS IN WARTIME CONDITIONS .....	207
<b>Hanna Liashenko</b> MARKETING COMMUNICATIONS – ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE .....	210
<b>Viacheslav Makedon</b> ASSESSMENT OF THE IMPACT OF ACTIVE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY ON THE LEVEL OF ECONOMIC WELL-BEING OF THE COUNTRY .....	212
<b>Lesia Matviichuk</b> PECULIARITIES OF TARIFF POLICY FORMATION BY INSURANCE COMPANIES IN AGRICULTURAL INSURANCE .....	215
<b>Halyna Matskiv</b> ACCOUNTANT’S COMPETENCIES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY .....	218



**Alla Abramova**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Finance and Credit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Абрамова А.С.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-1>

## **TRENDS IN TAX REGULATION IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

### **ТЕНДЕНЦІЇ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Податкова політика країни, зокрема в умовах воєнного стану, визначає економічну цілісність та реальну спроможність держави виконувати всі свої зобов'язання, вимагаючи при цьому прийняття ефективних рішень та застосування дієвого інструментарію регулювання.

Традиційними проблемами податкових відносин в Україні до моменту запровадження військового стану були: високий рівень оподаткування, мінливість податкового законодавства, складність прогнозування його змін, недосконалість чинної податкової системи, які слабо стимулювали ділову активність та призводили до частих податкових зловживань. Воєнні умови ведення бізнесу, зміщення мапи розміщення бізнес-об'єктів та скорочення масштабів їх діяльності зумовили перегляд правил оподаткування та запровадження нових інструментів податкового регулювання на шляху стимулювання ділової активності. Однак, високого рівня ефективності проведених заходів не вдалося досягти.

Твердженням зазначеного аргументу є неоднозначні тенденції зміни податкового індексу протягом останніх трьох років (за даними Європейської бізнес Асоціації) [5]: з 3,01 у 2020 році до 2,97 – у 2022. Основними структурними елементами вказаного показника і, відповідно, негативними тенденціями визначено податковий тиск, якість податкового обслуговування, труднощі адміністрування податкових платежів та якість законодавчої бази.

Зміна умов оподаткування – у першому півріччі відміна сплати імпортного ПДВ та мита, акцизів та частково ПДВ на пальне, відміна сплати єдиного податку для платників I і II груп та ЄСВ малому бізнесу, а також запровадження 2% єдиного податку для великих суб'єктів бізнесу – дещо понизили рівень податкового навантаження, проте для незначної кількості платників [1]. Та вже у другому півріччі ситуація знову змінилася – відбулася відміна пільг на імпорт та часткове їх скасування для пального. Як наслідок, у зв'язку із вказаними податковими змінами мало місце недоотримання доходів Державного бюджету України в сумі 10 млрд грн [2]. Також, проблемними питаннями податкових відносин в умовах військового стану стали труднощі відшкодування ПДВ, блокування податкових накладних, а також неявний податковий контроль, що знайшов відображення у безпідставних інформаційних запитах та частих вимог документів.

Таким чином, податкові реформи були економічно не прораховані і не дали вагомого результату як для держави, так і для власників бізнесу.

Вище зазначені факти дають підстави стверджувати про необхідність лібералізації податкового адміністрування, гнучкості податкового законодавства, податкових органів в умовах воєнного стану та послаблення вимог до реального бізнесу. В таких умовах доречно акценти розставити за векторами застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, забезпечення сталості функціонування та спрощення операцій реєстрації податкових накладних, послаблення інструментарію податкового контролю, мінімізація чисельності податкових запитів, перевірок та лімітів використання власних валютних коштів, а також перегляд питання можливостей перетину державного кордону суб'єктами працюючих бізнесів. Доцільним є перегляд ставок оподаткування, зокрема прибуткових – скорочення податку на прибуток (оскільки більшість великих підприємств є збитковими) та податку на доходи фізичних осіб (оскільки втрата робочих місць та стрімка інфляція) з метою збільшення дохідності всіх платників податків і зборів.

Таким чином, результати податкового регулювання в умовах військового стану на макrorівні визнано несвоєчасними, недостатніми та малоефективними. Прагнення уряду спростити та полегшити податкове середовище для суб'єктів господарювання не дало бажаних результатів та місцями розвинуло ступінь корупційних настроїв. У зв'язку з цим та зважаючи на те, що військові дії призводять до економічного виснаження всіх суб'єктів господарювання, податкове регулювання повинно максимально поєднувати інтереси всіх учасників податкових відносин з метою досягнення максимальних сум бюджетних надходжень в умовах війни.

#### **Література:**

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 30.01.2023).

2. Бізнес погіршив оцінку податкового режиму в Україні у воєнний час. URL: <https://eba.com.ua/biznes-pogirshyv-otsinku-podatkovogo-rezhymu-v-ukrayini-u-voennyj-chas/> (дата звернення: 29.01.2023).

3. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (за період 01–31.07.2022). Центр економічних і соціальних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-08/podatкова-politika-2.pdf> (дата звернення: 31.01.2023).

4. Нечипоренко А. В., Панченко І. В., Мороз Л. О. Стан і перспективи розвитку податкової політики України. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 348–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-348-354>.

5. Податковий індекс 2022. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2022-UKR.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA_Tax_Index_2022-UKR.pdf) (дата звернення: 29.01.2023).

**Olga Andrus**  
*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-2>*

**FROM THE EXPERIENCE OF ORGANIZING THE TRAINING  
OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SPECIALISTS  
AT THE IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE  
IN WARTIME CONDITIONS**

The treacherous full-scale invasion of the aggressor country into Ukraine fundamentally changed the life of every Ukrainian. Part of the territory of Ukraine has become an active hostilities arena. More than 10 million Ukrainians left their homes and became emigrants to European countries. Part of the citizens of Ukraine became internally displaced persons in safer regions of the country due to active hostilities. At the beginning of hostilities, the Ministry of Education and Science of Ukraine stopped the educational process in all educational institutions, but within two weeks, the educational process began to resume in relatively safe regions.

New military challenges completely changed the working conditions of teachers and students of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. The problems of organizing the educational process in the difficult conditions of the war were:

- the need for constant adjustment of the psycho-emotional state of the subjects of the educational process;
- migration of some students and teachers outside the country or to other regions;
- frequent lack of technical capabilities, unstable Internet connection;
- constant blackouts, which often disrupt the stable operation of many civilizational and educational systems;
- daily air alerts in most regions of Ukraine, which often sound several times a day, making it necessary to go to the shelter and causing the interruption of the educational process;
- insufficient motivation and self-discipline among students;
- support for proper effectiveness of the educational process.

Despite the mentioned problems, the basis of the educational process of training specialists in economics and management organization in the conditions of war at the Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute was entrusted primarily with a traditional mechanism, which summarized many years of experience in thorough scientific and methodical provision of their high-quality professional education in market conditions during the years of Ukraine's independence.

The development of information technologies has changed the processes of communication, information and knowledge exchange, shortened distances and brought people closer. Therefore, the emergence of distance learning as a result of the development of information technologies made it possible to place the developed educational content (syllabi of credit modules, textbooks, study guides, electronic or video presentations of lectures, workshops, trainings, problem situations, tasks for practical classes, test, control materials, questions for self-examination, etc.) in the electronic system of support for the educational process of the University Campus and contributed to the organization of the training of experts in economics and management in the conditions of martial law, the first attempts to use which were during the quarantine restrictions of recent years. With the

beginning of hostilities, distance learning made it possible to resume the educational process and provided access to both students and teachers from anywhere in Ukraine and beyond.

Synchronous and asynchronous interaction of students and teachers, as well as interaction in conditions of real communication, became effective forms of distance learning implementation. The first two forms of communication between students and teachers were based on the use of a number of information tools and contributed to the maximum effect of communication. Thus, lectures or practical classes in close to real communication of the participants of the educational process are information platforms Zoom and Google Meet, which, provided that everyone has proper technical access, allow classes to be held according to the schedule in conferences and chats. Their advantages are: the ability to join from any gadget that has a camera and access to the Internet; use of video opportunities for the presentation of educational materials, in particular, conducting video conferences, lecture presentations, active work of students in practical classes; the possibility of interviewing and assessing the student's psychological state. However, the frequent lack of light, technical conditions, as well as unpredictable interruptions during air alerts where the disadvantages of these systems.

The advantages of working in Google Classroom are: the ability of the teacher to prepare in advance and make available to students video lectures, presentations, various educational and methodological materials, links to information sources, etc.; ease of mastering and the possibility of students working at a time convenient for them. However, the disadvantages of the educational platform are limited technical capabilities due to the lack of full-fledged communication, as well as an additional load on the teacher during the verification of completed tasks, which is significantly limited by the technical capabilities of the student's educational activity.

In the course of distance education, there were cases of students from the occupied territories or those who were abroad and did not always orientate themselves to European and Ukrainian times. For such students, teachers opened access to educational materials, tasks, tests and held consultations in asynchronous mode.

It should be noted that distance learning, as well as the use of the above-mentioned platforms, is ineffective in the conditions of moving students and teachers to relatively safe regions and in the absence of video communication. Therefore, the students' possession of the skills of using the specified applications and resources along with synchronous forms of organization of education and due to the frequent lack of technical capabilities were complemented by asynchronous ones.

However, the most effective form of organizing the educational process turned out to be live real communication during personal consultations. Undoubtedly, their advantages are: the format familiar to the participants of the educational process, the special value of real communication and the possibility of psychological support of the student, which can only be achieved through personal communication, the ability to quickly identify and correct inaccuracies and errors, etc. At the same time, the disadvantages of live communication in the conditions of martial law are frequent cases of impossibility to attend a consultation due to lack of electricity, unstable operation of transport, unpredictable interruptions due to air alarms. Organized teacher consultations were held at university departments for students who could not participate in the educational process remotely for any reason.

Communication in messengers or via e-mail was ineffective, but it remained an open information channel. And students who did not have the opportunity to join Zoom classes on time had the opportunity to send materials in messengers or to the teacher's personal e-mail. These channels contributed to the partial psychological support of the participants of the educational process, but proved to be practically ineffective during the study of professional disciplines.

Monitoring of students' visits and their academic results was carried out in the electronic system for supporting the educational process of the University Campus. On the same platform, not only in wartime conditions, but also on a permanent basis, two educational attestations of students' educational achievements are held. At the end of the semester, in the course of the session, the teachers present credit and examination grades in electronic information, the creation of which is ensured by the dean's office [1].

The most difficult problems of training specialists in economics and management in the conditions of martial law turned out to be the low level of educational motivation, self-organization and personal responsibility of students. Experience, the authority of a specific teacher, the quality of prepared and properly structured teaching and methodical materials, a clear outline in the syllabuses of credit modules of the conditions for setting the rating and control and assessment measures, constant communication with students, and also benevolence, tact, patience and perseverance of teachers [2].

Despite the difficult conditions of the war, the research work of students and young scientists was not put on hold, the results of which were made public at five international conferences of the Faculty of Management and Marketing of the Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute [1].

Thus, the experience of organizing the training of economics and management specialists in difficult military conditions made it possible to summarize a number of conclusions:

- the effectiveness of the organization of the educational process is determined by socio-economic challenges;
- despite the difficult conditions of the war, it is necessary to focus students on knowledge, not on obtaining a diploma;
- effectiveness and availability of educational services in the conditions of martial law is possible on the basis of the use of modern information distance technologies;
- the results of the educational process depend on the quality, efficiency, availability for students of educational and methodological content and the methodology of teaching professional disciplines;
- a clear outline of the requirements for students' educational achievements and the conditions for setting the rating motivates students and increases their responsibility and organization;
- openness and transparency of current educational achievements and the results of control and evaluation measures ensure effective control of the educational process and additionally motivate students;
- personal communication of the subjects of education in the conditions of martial law reduces students' anxiety, increases their motivation and contributes to the intensification of the educational process.

### **References:**

1. Faculty of Management and Marketing of KPI named after Igor Sikorsky. Conferences. Available at: [https://fmm.kpi.ua/%D1%81onferences\\_30th\\_anniv\\_fmm](https://fmm.kpi.ua/%D1%81onferences_30th_anniv_fmm).
2. Electronic campus of KPI named after Igor Sikorsky. Available at: <https://www.google.com/search?q=%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%BF%D1%83%D1%81+%D0%BA%D0%BF%D0%B8&oq=&aqs=chrome.69i59i450l8.3556183j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

**Katerina Antonenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Air Transport Economics  
National Aviation University*

**Антоненко К.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-3>

## **THE IMPACT OF THE WAR ON THE LABOR MARKET IN UKRAINE**

### **ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Російське вторгнення в лютому 2022 року спричинило загальне скорочення українського ринку праці, а також викликало величезну географічну та галузеву невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили. Економічні потрясіння у поєднанні з масовим внутрішнім переміщенням та потоками біженців призводять до великомасштабних втрат робочих місць та доходів. Проте оцінити точну величину втрат зайнятості надзвичайно складно через обмеженість доступних даних та вкрай невизначених обставин, що впливають на Україну.

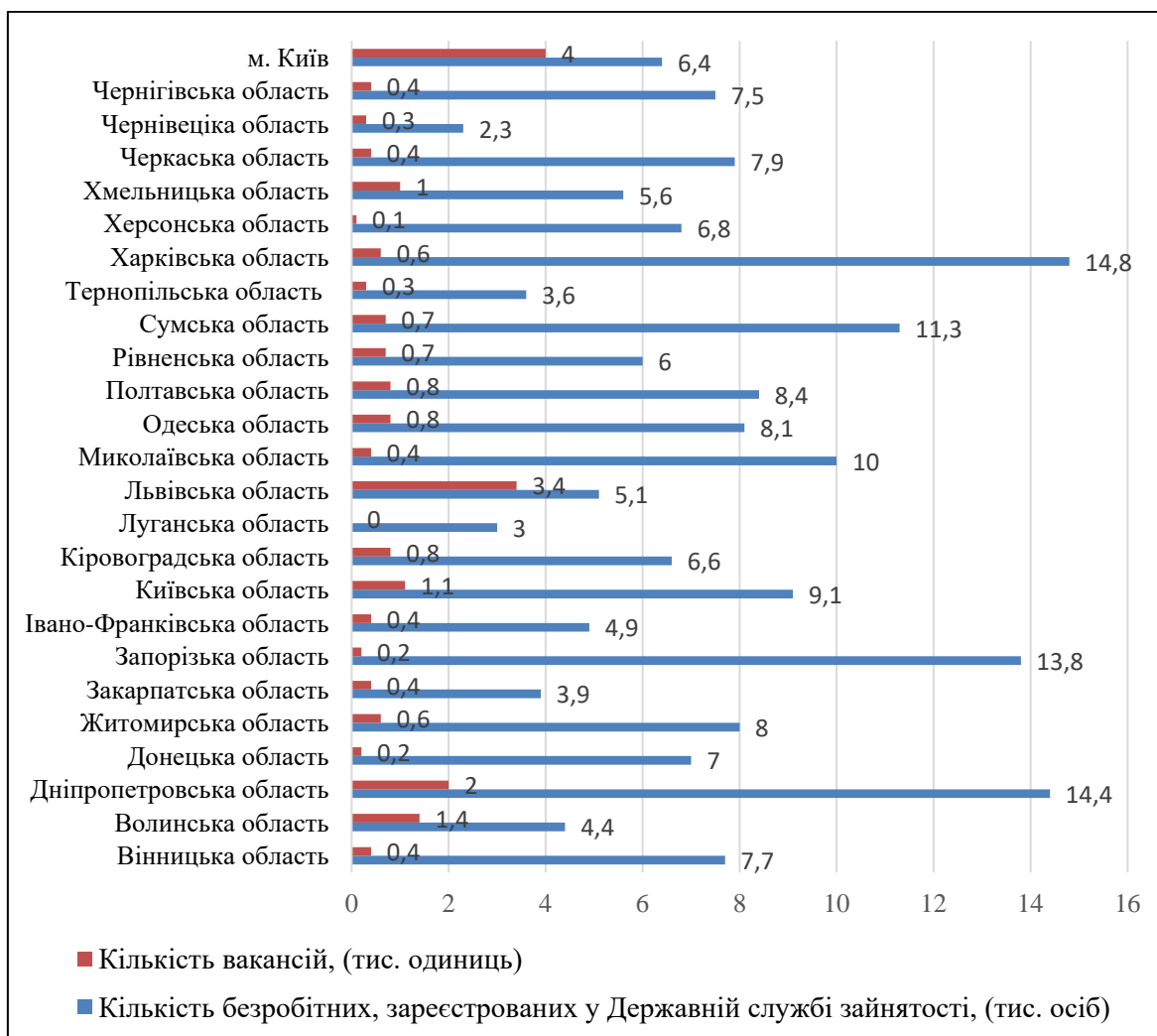
Внаслідок війни рівень безробіття в країні, за даними Національного банку України, досяг безпрецедентного рівня в 35% або 5,2 мільйона людей, що втричі більше довоєнного періоду [1]. Міжнародна організація праці оцінює кількість безробітних близько 4,8 мільйона, або близько 30% довоєнної зайнятості в Україні [2].

З початку повномасштабного вторгнення 24 лютого близько 10 мільйонів людей, тобто більше третини населення України, були або переміщені всередині країни, або стали біженцями за кордоном. За даними Міжнародної організації з міграції близько 5,9 мільйонів людей наразі є внутрішньо переміщеними особами [3], тоді як ще понад 7,9 мільйонів є біженцями за кордоном – це найбільша міграційна криза в Європі з часів Другої світової війни, причому жінки та діти становлять приблизно 90%. Близько 5 мільйонів біженців зареєстровано в ЄС згідно з Директивою про тимчасовий захист, що дозволяє вибрати країну призначення та працювати там (це забезпечило більш збалансований розподіл біженців порівняно з іншими хвилями). Опитування Управління Верховного комісара ООН у справах біженців показує, що більшість дорослих біженців мають вищу освіту (70%) і мали роботу до виїзду (63%). Значна частка біженців (порівняно з попередніми міграціями, спричиненими конфліктами) вже знайшли роботу та відправили дітей до шкіл приймаючих країн [4].

Незважаючи на всю шкоду та терор, який Росія заподіяла Україні, ринок праці почав повільно відновлюватися в центральних і західних регіонах України, розташованих далі від лінії фронту. На одну вакансію в Державному центрі зайнятості наразі претендує 12 шукачів роботи (рис. 1).

Як видно з рис. 1, найбільша кількість безробітних зафіксована в Харківській області, а найбільша кількість вакансій пропонується у м. Києві.





**Рис. 1. Кількість вакансій і безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості станом на 1 січня 2023 року**

*Джерело: [5]*

Під час війни найпопулярнішими професіями в Україні є будівельники, комунальники та водії, велика кількість вакансій є в переробній промисловості та торгівлі.

Загалом попит на робітничі спеціальності в Україні зростає. Найчастіше роботодавці шукають монтажників, вантажників та пакувальників товарів. Також найпопулярнішими професіями є продавці, касири, фармацевти, фермери та ІТ-спеціалісти. Останні, до речі, одні з тих, хто найменше постраждав від війни, адже мають можливість працювати дистанційно.

Таким чином, враховуючи важливість зайнятості та джерел коштів для існування населення в Україні, вкрай важливо, щоб особи, які приймають рішення, ухвалювали політику та стратегії, спрямовані на вирішення конкретних проблем, що впливають на зайнятість, і забезпечували гідні можливості для працевлаштування, у тому числі для найбільш уразливих груп, сприяли створенню економічних основ для фази відновлення та розвитку. Потенційні дії в цьому напрямку можуть складатися з наступного:

1. Сприяння продуктивній зайнятості як частині економічних основ мирного розвитку в нестабільних умовах має вирішальне значення. Безробіття, нерівність і відсутність можливостей працевлаштування можуть ще більше підвищити

нестабільність і конфлікти, тому їх слід вирішувати шляхом надання можливості продуктивної та гідної зайнятості.

2. У короткостроковій перспективі сприяння тимчасовій зайнятості може мінімізувати ризик і уникнути наражання бенефіціарів і населення на подальшу незахищеність на етапі реконструкції ринку праці. Наприклад, слід заохочувати можливості працевлаштування, зокрема для біженців та внутрішньо переміщених осіб, через освіту та навчання, послуги для відкриття мікробізнесу, надання можливості перекваліфікації.

3. У ширшому масштабі програми громадських робіт можуть сприяти створенню та відновленню інфраструктури, одночасно допомагаючи вразливим працівникам підвищити їх стійкість за рахунок доходу та заробітної плати.

4. Можливості працевлаштування повинні бути надані репатріантам і внутрішньо переміщеним особам, у тому числі після конфлікту, для підтримки їх сталої реінтеграції в місцях перебування.

5. Збирати дані, дезагреговані за віком, статтю та місцезнаходженням (серед інших соціальних показників), щоб краще оцінити гідну зайнятість і дефіцит роботи та визначити потреби найбільш уразливих груп. Такі оцінки та дані допоможуть адаптувати заходи для їх підтримки та тих, хто постраждав від війни.

#### **Література:**

1. Національний банк України. Інфляційний звіт. Липень. Ринок праці та доходи домогосподарств. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4).

2. ILO. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. Geneva: International Labour Organization; 2022 May. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf/](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf/).

3. International Organization for Migration (IOM) (2022). Internal Displacement Report – General Population Survey Round 11 (25 November – 5 December 2022). URL: <https://www.displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-11-25-november-5>.

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) (2022). Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine, № 2. URL: <https://www.data.unhcr.org/en/documents/details/95767>.

5. Температурна мапа: Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/temperature>.

**Larysa Achkasova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Ачкасова Л.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-4>

## **DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISE**

### **РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному світі, в умовах ринкової економіки великого значення набувають конкурентоспроможність і успішність підприємства. Забезпеченням цього є його ефективна діяльність. Управління ефективністю діяльності підприємства неможливе без розробленої системи. Складність такої системи пояснюється складністю самої системи підприємства, яка підлягає впливу багатьох екзогенних та ендогенних факторів. Крім того, для вимірювання ефективності, необхідна адекватна система показників, які б відображали всі аспекти діяльності підприємства. Не менш важливими є технології управління ефективністю. Саме тому питання визначення складових системи управління ефективністю діяльності підприємства є актуальним.

Для визначення показників ефективності, які можна використовувати в управлінні, необхідний підхід, який би поєднував не тільки різні аспекти діяльності підприємства, а і їх зв'язок із стратегією підприємства. Одним із таких підходів є система збалансованих показників. Її авторами є Д. Нортон та Р. Каплан, які запропонували цю систему для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства. Запропонована система представляє собою інструмент управління і стратегічного планування, який дозволяє встановлювати стратегічні цілі та оцінювати ефективність діяльності підприємства щодо реалізації стратегії за допомогою таких показників результативності, які формуються в аспектах «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу» [1]. Система показників розглядає бізнес з чотирьох точок зору: фінансова – як виглядає компанія в очах її акціонерів, клієнта – як компанія створює цінність для своїх клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів – які процеси компанія має досягти успіху, щоб досягти інших своїх цілей, і навчання та розвиток персоналу – як компанія вдосконалюється. Така система допомагає встановлювати як реалістичні цілі, так і контрольні точки для діагностики діяльності підприємства.

Саме тому, автором була запропонована система показників ефективності діяльності, яка створена на основі матричного моделювання та збалансованої системи показників [2]. Ця система дозволяє за рахунок автоматизації розрахунків спрощувати опрацювання великого обсягу інформації. Дозволяє проводити як експрес-оцінювання, так і глибокий аналіз всіх аспектів ефективності діяльності, а також визначати тенденції в зміні ефективності і реалізації стратегії підприємства.

Будь-яка система повинна мати власне забезпечення для функціонування. Так і система управління ефективністю діяльності підприємства має містити забезпечуючу систему і свій інструментарій, який дозволить обирати

найефективніші методи і алгоритми для конкретних дій, пов'язаних з питаннями, які вирішуються даною системою.

Державне регулювання питань ефективності діяльності підприємств (правові, податкові питання, аудит, контроль) є екзогенними факторами, які створюють певні умови і впливають на всю систему управління ефективністю. Саме від них залежить вибір системи показників і вибір інструментарію для реалізації завдань цієї системи.

Сама система управління ефективністю діяльності підприємства складається із трьох складових: системи показників ефективності, системи забезпечення та інструментарію управління ефективністю діяльності підприємства.

Як було сказано вище, при формуванні системи показників за основу береться збалансована система показників, яка дозволяє гармонійно поєднати всі ендогенні фактори. Така система дозволяє управляти доходами, витратами та всіма видами ресурсів підприємства, а також його потенціалом. Різні аспекти системи показників дозволяють зосереджувати увагу на тих напрямках, які особливо потребують змін і утримувати на бажаному рівні решту напрямків.

Оптимальність системи управління ефективністю діяльності підприємства залежить від інструментів, які використовуються для вирішення задач системи: від методів і алгоритмів планування, аналізу, організації, мотивації і контролю ефективності. Всі плани, які розробляє підприємство потребують організації і мотивації їх виконання. А методи, які при цьому будуть використані залежатимуть від того чи іншого напрямку діяльності.

Система забезпечення ефективності діяльності підприємства включає всі види ресурсів, необхідних для цієї діяльності: інформаційне, правове, технологічне, трудове, матеріальне і фінансове забезпечення. Якість, своєчасність і обсяг цих ресурсів забезпечують результат діяльності підприємства.

Запропонована система управління ефективністю діяльності підприємства впливає на управління прибутком. На наш погляд, важливими моментами в цьому питанні є управління сплатою податкових зобов'язань, оптимізація розподілення чистого прибутку і використання розподіленого прибутку. Такий підхід до управління прибутком дозволяє акцентувати увагу на кожному з означених напрямків і, в подальшому, збільшувати капітал, активізувати інвестиційну діяльність і покращувати фінансову незалежність підприємства.

На основі використання збалансованої системи показників була запропонована структура системи управління ефективністю. Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці системи забезпечення і механізму підбору інструментарію управління ефективністю діяльності підприємства.

### **Література:**

1. Norton D. P., Kaplan R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, 2000. 409 p.
2. Ачкасова Л. М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2017. Вип. 29. С. 100-108.

**Konon Bagrii**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics  
of State University of Trade and Economics*

**Багрий К.Л.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-5>

## **SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

### **ЗНАЧИМІСТЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною ланкою, що формує економіку країни, а отже, і її економічну безпеку, є підприємство. На цьому рівні створюється економічна база розвитку всіх галузей промисловості, сконцентровані інтереси власників, а значить, велику роль відіграє економічна безпека функціонування підприємства.

Для сучасних підприємств України оцінка економічної безпеки важлива насамперед з точки зору підтримки своєї фінансової стійкості та збереження конкурентних переваг. Їхня втрата тягне за собою руйнування економічного потенціалу підприємства та в підсумку руйнування економічної безпеки країни, що особливо небезпечно в сучасних умовах війни в Україні.

Термін «економічна безпека підприємства» багато в чому схожий з поняттям захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

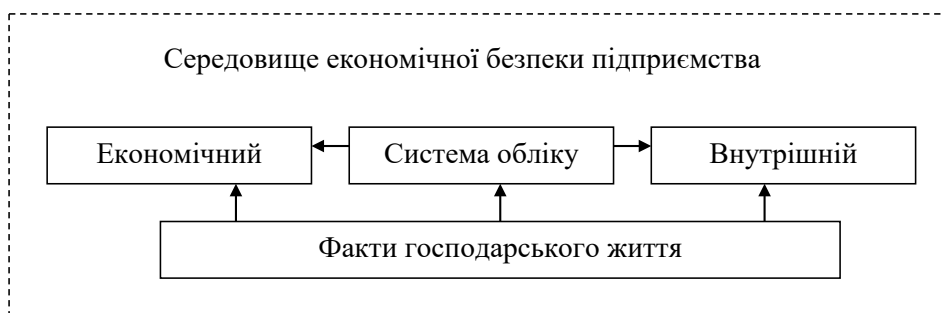
Спочатку поняття економічної безпеки підприємства розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці, виробничих та технологічних таємниць. Однак це трактування охоплювало лише незначну частину широкої сфери факторів, що впливають на економічну безпеку господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах перманентного середовища.

Економічну безпеку підприємства слід визначити як поєднання таких економічних та правових умов господарювання, які забезпечують стійке та стабільне функціонування підприємства в даний момент часу та у майбутньому.

Досягнення економічної безпеки підприємства відбувається за рахунок усунення зовнішніх та внутрішніх загроз, обумовлених ризиками, а також грамотного та ефективного управління.

Ефективність управління багато в чому залежить від достовірності та своєчасності надання економічної інформації, основою якої є облікові дані. Ризики, пов'язані з здійсненням бухгалтерської діяльності в організації, доцільно відносити до інформаційних ризиків. Просторове уявлення елементів системи економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XIV, бухгалтерський облік – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень [1].



**Рис. 1. Місце обліку та внутрішнього контролю в системі економічної безпеки підприємства**

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, бухгалтерський облік як інформаційна система надає можливість формування об'єктивної інформації про господарюючого суб'єкта і забезпечує користувачів інформацією про реальну модель фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів.

Якісну систему інформаційного забезпечення процесу управління необхідно формувати на стадії створення підприємства. Система бухгалтерського обліку має відображати специфіку діяльності підприємства та бути адаптованою до його конкретних інформаційних потреб. У процесі діяльності суб'єкта господарювання керівництву слід контролювати роботу бухгалтерії та своєчасно коригувати завдання, вирішення яких спрямоване на забезпечення економічної безпеки бізнесу та на його ефективний розвиток.

Формування якісної інформації можливо тільки в умовах тісної взаємодії бухгалтерії зі структурними підрозділами підприємства, тому керівництву необхідно регламентувати порядок встановлення горизонтальних зв'язків, рух інформації між структурними підрозділами та бухгалтерією.

На мій погляд, варто виділити такі основні джерела загрози економічній безпеці підприємства, що формуються в системі його бухгалтерського обліку:

- порядок внутрішнього регулювання бухгалтерського обліку на підприємстві (положення про бухгалтерську службу, облікова політика для цілей бухгалтерського та податкового обліку, форма бухгалтерського обліку);
- функціонування облікової системи (збір первинних облікових даних, формування облікових регістрів, зберігання та захист бухгалтерської інформації, формування та подання бухгалтерської звітності);
- порушення вимог законодавства України;
- персонал суб'єкта господарювання (керівництво, персонал бухгалтерської служби, персонал структурних підрозділів).

Ризики у бухгалтерському обліку підлягають управлінню, тобто підготовці та реалізації заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилкового рішення і зменшити можливі негативні наслідки небажаного розвитку подій у ході реалізації ухвалених рішень.

Ефективна організація бухгалтерського обліку дозволяє багато в чому знизити загрози економічній безпеці підприємства. Особливості організації бухгалтерського обліку на підприємстві насамперед знаходять своє відображення в обліковій політиці. Облікова політика організації, а також внутрішні накази, що видаються в її рамках, і розпорядження становлять нижній рівень регулювання бухгалтерського обліку.

У вітчизняному законодавстві поняття «облікова політика» закріплюється в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та визначається як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [1].

Ефективність облікової політики, у свою чергу, багато в чому залежить від того, наскільки чітко сформульовані її елементи, що відбивають систему ведення бухгалтерського обліку, оподаткування та управління на підприємстві.

Переконаний, що важливим елементом економічної безпеки підприємства є внутрішній контроль, який визначає законність, доцільність, ефективність фактів господарського життя бізнесу.

Внутрішній контроль, на думку І.В. Замули та Т.Т. Танасієвої є однією з основних функцій управління зниження ризиків і являє собою систему безперервних контрольних дій за функціонуванням об'єктів управління, що здійснюються керівництвом підприємства або уповноваженою ним посадовою особою, з метою формування певних інформаційних засад прийняття управлінських рішень або їх коригуванням для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним для підприємства способом [2, с. 8].

Процес контролю складається з встановлення нормативів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених.

Функції внутрішнього контролю бізнесу взаємопов'язані з функціями управління ризиками. Внутрішній контроль здійснюється суб'єктами самої організації і є частиною необхідного будь-якому підприємству налагодженого механізму управління, сприяє успішній діяльності, досягненню необхідних виробничих і фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності, збереження активів та запобігання зловживанням.

Реалізація контрольної функції управління дозволяє виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу та негативно вплинуть на економічну безпеку підприємства. Так, одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яке підприємство, безумовно, повинно мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню його цілей.

Зіставляючи реально досягнуті результати з запланованими, керівництво підприємства отримує можливість виявити, де воно досягло позитивних, а де – негативних результатів. Таким чином, контроль дозволяє визначити, які саме напрями діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню її найважливіших цілей.

Вважаю, що у системі внутрішнього контролю необхідно більшою мірою розвивати превентивний (попередній) контроль, а не наступний. Витрати на попередній контроль, як правило, набагато нижче, ніж на поточний та наступний, і повною мірою окупаються в короткостроковій перспективі. Ефективність від проведення наступного контролю у порівнянні з попереднім контролем набагато нижча, так як він здійснюється вже після завершення господарських операцій, а це втрачені можливості [3, с. 18].

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що ефективна організація бухгалтерського обліку та дієва система внутрішнього контролю дозволяє забезпечувати послідовну та ефективну роботу підприємств; безпеку активів; формування повної та достовірної інформації з метою управління підприємством; сприяє забезпеченню економічної безпеки на рівні господарюючого суб'єкта.

### Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (з наступними змінами і доповненнями) : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.01.2023).

2. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с. ISBN 978-617-7611-97-3.

3. Багрій К.Л. Важливість внутрішньогосподарського контролю та особливості його організації на промислових підприємствах. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2015. Вип. 3(07). С. 16-19. ISSN 2311-9306.

**Rostyslav Baran**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of International Economics, Marketing and Management  
Ivano-Frankivsk Educative and Research Institute of Management  
of West Ukrainian National University*

**Баран Р.Я.**  
*д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу та менеджменту  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-6>

## **MANAGEMENT OF INTERNET MARKETING OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

### **УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

На даному етапі розвитку середовище економічної діяльності підприємств туристичної сфери характеризується динамічністю, є висококонкурентним і, відповідно вимагає активізації дій управлінського персоналу щодо формування нових пропозицій, пошуку партнерів, відкриття нових ринкових ніш.

Маркетинговий підхід до управління туристичним підприємством вимагає не тільки швидкого прийняття управлінських рішень із метою адаптації бізнесу до умов зовнішнього середовища, але й повної орієнтації на ринок з використанням принципів маркетингового менеджменту, інтеграції сучасних маркетингових механізмів, імплементації маркетингових інструментів задля реалізації управлінських функцій. Водночас процес функціонування підприємства вимагає побудови такої структури менеджменту, яка враховує маркетингові принципи діяльності, формує та розвиває ефективні маркетингові комунікації. Таким чином, проблема управління маркетингом та інтернет-маркетингом туристичних підприємств набуває особливого інтересу не тільки з огляду необхідності реалізації даних термінів в практичній діяльності підприємств, але також із позицій розуміння концептуальних положень управління маркетингом та управління інтернет-маркетингом.

В умовах цифровізації суспільства маркетинг не може вважатись повноцінним без використання інтернет-технологій, побудови та використання нових комунікаційних каналів із зацікавленими учасниками. Інтернет-простір став не тільки допоміжним маркетинговим інструментом для туристичних підприємств, але є обов'язковим елементом їх маркетингової діяльності. До сучасних тенденцій туристичного бізнесу можна віднести й зміни в поведінці споживачів щодо індивідуалізації туристичних продуктів (послуг) та місця їх обрання (зокрема, online).

В дослідженнях процесів управління інтернет-маркетингом [1-3] відзначається, що на передній план під час онлайн-комунікацій виходять інформаційні повідомлення, які задовольняють споживача насамперед через зручність отримання послуги незалежно від місця перебування, часу, візуалізацію, інформативність, гнучкість, адаптивність до сформованої мети споживачем. Водночас використання туристичним підприємством цифрових комунікаційних інструментів маркетингу повинно ґрунтуватися на наслідуванні трендів з акцентом на кількість контактів (рекламних модулів, частоти показів, контенту) за результатами використання



електронних каналів та конверсії сайту, яка корелюється зі стратегічними завданнями маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі.

Туристичний бізнес істотно змінився за останні роки, що пов'язано з використанням комп'ютерних технологій, які вимагають від його суб'єктів наявності відповідних знань та навичок з метою надання необхідної інформації споживачам послуг. Саме це стало підґрунтям для використання як глобальних систем бронювання турів GDS (Abacus, Amadeus, Galileo та інших), так і альтернативних систем бронювання ADS (Booking, Expedia тощо).

Управління інтернет-маркетингом у туристичному бізнесі є ефективним при виконанні низки умов: створення клієнтської бази даних; розроблення концепції використання інтернет-ресурсів для пошуку та опрацювання інформації, зокрема, тієї, яка стосується споживачів; розміщення банерної реклами на сайтах підприємств та організацій суміжних галузей; налагодження онлайн-комунікацій зі всіма суб'єктами туристичного ринку; автоматизації внутрішнього обміну інформацією й налагодження каналів із зовнішнім середовищем.

Завдяки використанню інтернет-ресурсів застосовувані традиційні види маркетингу в діяльності туристичного підприємства суттєво змінюються.

Реклама як інструмент традиційного маркетингу передбачає друковані, аудіо- або відео копії повідомлень, які використовуються у класичних ЗМІ, тоді як в інтернет-маркетингу передбачається створення інформаційного блоку і розміщення його або на сайті туристичного підприємства, або купівля (чи інші умови) права для розміщення його на іншому сайті.

Маркетингові дослідження в традиційному маркетингу проводять або шляхом особистого спілкування, наприклад, віч-на-віч чи телефонному режимі, або із використанням поштових розсилок, зазвичай, окремим споживачам послуг туристичного підприємства чи їх групам. За цифровізації виникає можливість проведення досліджень із набагато ширшою аудиторією, зокрема, із тими відвідувачами, що наразі не стали споживачами послуг конкретного підприємства, і з'ясувати причини цього. Переважно онлайн-опитування проводяться з використанням повідомлень електронною поштою чи у соціальних мережах. Також набувають популярності онлайн-опитування, які реалізуються з допомогою спеціального програмного забезпечення (Opinion Stage, Jotform, SurveyMonkey, Zoho Survey тощо) [4].

Обслуговування споживачів за традиційного маркетингу відбувається у межах визначеної території у робочий час, тоді як в умовах цифровізації – в режимі реального часу засобом онлайн-комунікацій, наприклад, через соціальні мережі, чат-боти тощо.

Просування та продаж туристичного продукту в класичному маркетингу відбувається завдяки демонстрації його в каталогах, буклетах, на виставках, а за цифровізації – через представлення його в мережі Інтернет. В умовах інтернет-маркетингу пропозицію підприємства більш ефективно подавати у форматі відео-аудіоматеріалів (чи їх поєднання) на визначених інтернет-порталах.

Бронювання туристичного продукту (послуги) в класичних умовах може здійснюватись переважно за прямої взаємодії з надавачем послуг чи бронювання телефоном. В умовах цифровізації бронювання, як ми вже відзначали, здійснюється із використанням GDS чи ADS, а оплата проводиться через певну інтернет-систему грошових переказів (наприклад, iPay, EasyPay, PayPal, Portmone, системи Web-банкінгу).

Таким чином, переваги управління інтернет-маркетингом в умовах цифровізації є очевидними. Вони сприяють не тільки швидкості передачі інформації, але й розвивають маркетингові інструменти завдяки можливості їх постійного вдосконалення.

### Література:

1. Гарафонова О.І. Використання інтернет-маркетингу у маркетинговій діяльності підприємства. Херсон, 2014. 288 с.
2. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.
3. Птащенко О.В. Використання інструментів інтернет-маркетингу у бізнес-діяльності. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної комунікації*. 2016. № 21(10). С. 76-79.
4. 12 Best Tools To Create Online Polls And Contests. *Squeezegrowth*. URL: <https://squeezegrowth.com/best-tools-to-create-online-polls-and-contests/> (дата звернення 21.03.2023).

**Yuliia Bezdushna**  
*Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
National Scientific Center «Institute of agrarian economics»*

**Бездушна Ю.С.**  
*д.е.н., старший науковий співробітник,  
завідувач відділу обліку та оподаткування  
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-7>

## **DEVELOPMENT OF THEORETICAL FOUNDATIONS OF ACCOUNTING AS A TOOL FOR CAPITALIZATION OF NATIONAL WEALTH**

### **РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО БАГАТСТВА**

По мірі зростання прагнення суспільства до досягнення сталого розвитку необхідність вимірювання прогресу в цьому постійно зростає. Починаючи з XVIII століття економічна думка все частіше опирається на концепцію багатства – бази активів, як фундаменту створення добробуту і ставить за мету його вимір. Намітився тренд, коли вчені в наукових дослідженнях опираються на концепцію багатства – бази активів – як фундаменту створення добробуту. Національне багатство набуває ширшого визначення і є втіленим у природному капіталі; фінансових, людських ресурсах, інтелектуальному капіталі та так званих виготовлених (вироблених) активів (машини, обладнання, будівлі та міська земля). Відтак назріла актуальність оновлення теоретичних засад бухгалтерського обліку у аспекті теоретичного обґрунтування його ролі у забезпеченні процесів капіталізації національного багатства.

Етап становлення категорії «багатство» у історії економічної думки віднесено до IV ст. до н.е.. Таке становлення починалась з його засудження (Ксенофонт, Платон, IV ст. до н.е.), до необхідності примноження (Аристотель, III ст. до н.е.), розподілу на природне й штучне (Ф. Аквінський, XII ст.), його визнання лише кількістю готівкового золота і срібла (меркантилісти, XV-XVII ст.), доповнення його складу різноманітним корисним благам і речей (Ліберальна економічна думка, XVII-XVIII ст.), спрямування джерела багатства до землі та сільського господарства (фізіократи, XVIII ст.) Лише у XVIII відбулося утвердження економічної науки як вчення про багатство і способи його збільшення (А. Сміт) [1; 2]. Сучасні дослідження природи багатства, його структури та складових представлені в основному зарубіжними працями, в основному американських та європейських дослідників [3; 4; 5; 6]. Дослідження, як правило, полягають у пошуку відповідей на питання які компоненти сприяють приросту національного багатства та як краще ними керувати.

Глобальний підхід Світового банку передбачає оцінку багатства за трьома компонентами: природний капітал, вироблені активи, людські активи. Встановлено, що національна статистична методологія відносить до вартості національного капіталу: житлові, нежитлові будівлі та споруди, землю та права на природні ресурси, машини та обладнання, культивовані та нематеріальні активи. При цьому природний і людський капітал в повній мірі не представлений у національному багатстві України.

Мета грошового вимірювання і капіталізації національного багатства вбачається напрямом подальшого розвитку теоретичних засад бухгалтерського обліку. Про це свідчить еволюція його мети, завдань і методів, яка прослідковується в ученнях теорії фізичної економії, теорій державного управління та сталого розвитку. Розглядаючи еволюцію мети і методів бухгалтерського обліку можна зробити висновок: меті виміру національного багатства відповідає метод «економічної таблиці» фізичної економії Франсуа Кене; меті збільшення національного багатства – методи «затрати-випуск» та національних рахунків Василя Леонтьєва; меті капіталізації національного багатства – методи справедливої оцінки, галузевих стандартів та інституціональна облікова теорія. Таке трактування дозволяє декларувати нові завдання перед інститутом бухгалтерського обліку спрямовані на політику капіталізації національного багатства.

Потребує доповнення також зміст і склад об'єктів бухгалтерського обліку, а також виокремлення макроекономічного аспекту його мети та розширення функцій. Макроекономічний аспект мети бухгалтерського обліку полягає у необхідності бухгалтерського обліку виконувати не лише традиційну функцію з надання даних про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів, а й забезпечувати процеси капіталізації національного багатства через формування інформаційної бази для його вимірювання в системі національних рахунків.

Трактування об'єктів бухгалтерського обліку доцільно розширити елементами національного багатства, що підлягають відображенню в системі національних рахунків та відповідають критеріям визнання в бухгалтерському обліку. Функціональність бухгалтерського обліку варто визначати як макроекономічний інструмент капіталізації національного багатства. Потенціал суб'єкта підприємства, на нашу думку у площині бухгалтерського обліку варто розглядати, як сукупність ресурсів підприємства, що залежно від виду є, або не є об'єктом бухгалтерського обліку та бере участь у формуванні вартості підприємства.

Розглядаючи поняття капіталізації, як майнового показника інвестиційної привабливості на рівні підприємства, варто розширити його розуміння, від класичного, як ринкової вартості акцій корпоративного підприємства, до загального – як політики спрямованої на нарощення вартості капіталу будь-якого економічного суб'єкта, території чи держави. Таке розуміння дозволяє говорити про вартість капіталу будь-якого підприємства, як одного з показників його інвестиційної привабливості, що характеризує його майновий стан. Зокрема, поняття «капіталізації підприємства», на нашу думку слід трактувати як грошове вираження вартості економічного суб'єкта та основний фінансово-майнового показника його інвестиційної привабливості. Обліковим інструментом підвищення капіталізації підприємств є оцінка та представлення у звітності головних капіталоформуючих активів. До прикладу у сільськогосподарських підприємств: землі; біологічних активів, сільськогосподарської продукції та інтелектуальної власності.

Вектор розширення змістовності функціональності, предмету та об'єктів бухгалтерського обліку під забезпечення капіталізації національного багатства має формуватись на основі виявлених трендів такого розширення під забезпечення системою обліку управлінських процесів та під забезпечення інститутом бухгалтерського обліку процесів сталого розвитку, що дає можливість окреслити в обліковій науці та практиці методологічні й методичні шляхи трансформації бухгалтерського обліку під сучасні запити на капіталізацію національного багатства. Економічні служби підприємств, в особах бухгалтерів і фінансистів, не менше ніж виробнича сфера (агрономи, зоотехніки) можуть впливати на рівень капіталізації підприємства за рахунок освоєння інноваційних обліково-фінансових технологій, як це є у розвинутих країнах.

Підвищення уваги до «абсолютних» активів у фінансовій звітності і, як результат, капіталізація національного багатства України видається важливою місією бухгалтерського обліку у забезпеченні сталого розвитку та належного представлення природно-економічного потенціалу України на міжнародній арені. Місія та функціональність інституту професійних бухгалтерів, посеред іншого полягає у підвищенні статусу абсолютних благ у фінансовій звітності для належного представлення природно-економічного потенціалу України на міжнародній арені та у світовому інформаційному просторі.

#### **Література:**

1. Пармаклі Д.М. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / Д.М. Пармаклі, С.В. Філіппова, Н.А. Добрянська. Одеса, 2018. 113 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2600825>
2. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. 722 с.
3. Amavilah V.H. The national wealth of selected countries: A descriptive essay. *Development and Comparative Systems*, 2005, 5005007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/23742514\\_The\\_National\\_Wealth\\_of\\_Selected\\_Countries\\_-\\_A\\_Descriptive\\_Essay](https://www.researchgate.net/publication/23742514_The_National_Wealth_of_Selected_Countries_-_A_Descriptive_Essay).
4. Bijak G.A Concept of Multiple-Entity Accounting for Capital Distribution (April 1, 2003). URL: <https://ssrn.com/abstract=818804> or DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.818804>.
5. Borchers A., Ifft J., Kuethе T. Linking the price of agricultural land to use values and amenities. *American Journal of Agricultural Economics*. 2014. № 96(5), pp. 1307-1320.
6. Bruckner M., Fischer G., Tramberend S., Giljum S. Measuring telecouplings in the global land system: A review and comparative evaluation of land footprint accounting methods. *Ecological Economics*. 2015. vol. 114(C), pp. 11-21.

**Snizhana Bei**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Vinnytsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University*

**Бей С.О.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-8>

## **BUDGET DEFICIT: CAUSES AND WAYS TO OVERCOME IT**

### **БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ**

Дослідження питання дефіциту бюджету, а саме причини його виникнення та напрями подолання є одним із важливих та актуальних завдань для науковців та державотворців в найбільш складному за останні десятиліття становищі нашої країни.

Протягом багатьох років державний бюджет України стикається з такою великою проблемою, як дефіцит, що виникає внаслідок перевищення витрат державного бюджету над доходами. Серед найвагоміших причин бюджетної розбалансованості в Україні виділяють: недосконалість і неефективність податкового законодавства, значний обсяг тіньової економічної діяльності, суттєві витрати на ведення воєнних дій, чималий рівень безробіття, залучення й використання позик для його покриття, зростання державного боргу з ризиком невиконання боргових зобов'язань, значний спад виробництва та інфляційні процеси, а також гальмування розвитку фінансової системи [1, с. 146].

Проаналізувавши вище перелічені причини, для України можна виділити політичні, військові та економічні чинники, що призводять до виникнення та/або збільшення розміру дефіциту бюджету. Проте найближчим часом важко буде їх усунути, так як бюджетний дефіцит України вже тривалий період має хронічний характер та країна перебуває у стані війни.

Затвердження бюджету з дефіцитом дозволяється у разі наявності обґрунтованих джерел фінансування бюджету. Визначений Бюджетною декларацією показник дефіциту державного бюджету на кожний рік середньострокового періоду не може перевищувати 3% прогнозного номінального обсягу ВВП України на відповідний рік. Визначений законом про Державний бюджет України граничний обсяг дефіциту державного бюджету, не може перевищувати визначений Бюджетною декларацією показник дефіциту державного бюджету на відповідний бюджетний період [2, с. 71].

Бюджетний дефіцит є невід'ємною частиною сучасної бюджетної політики держави навіть в найбільш економічно розвинутих країнах ЄС, що говорить про досить складну природу відповідного явища та неоднозначність його наслідків. За певних обставин дефіцит бюджету є благом для країни та може бути антикризовим фактором, створюючи дещо стимулюючий вплив на економіку. Проте, в більшості випадків наслідки бюджетного дефіциту несуть в собі занепад соціально-економічного розвитку держави і пов'язаний зі скороченням

інвестиційних процесів. Але у деяких випадках значний хронічний дефіцит бюджету може призвести до швидкого дефолту [3].

Для вивчення динаміки дефіциту бюджету, дослідження його причин виникнення та оптимізації джерел його покриття проаналізуємо доходи та видатки державного бюджету України та розрахуємо його дефіцит протягом 2018-2021 років (табл. 1).

Таблиця 1

**Виконання державного бюджету України у 2018-2021 рр. (млн грн)**

Показники	2018	2019	2020	2021
Валовий внутрішній продукт (ВВП)	3 558 706	3 974 564	4 194 102	5 459 574
Доходи	928 108,3	998 278,9	1 076 016,7	1 296 852,9
% до ВВП	26,08	25,12	25,66	23,75
Видатки (з кредитуванням)	985 842,0	1 072 891,5	1 288 016,7	1 490 258,9
% до ВВП	27,7	26,99	30,71	27,3
Дефіцит (-), профіцит (+)	-59 247,9	-78 049,5	-217 096,1	-197 937,4
% до ВВП	-1,66	-1,96	-5,18	-3,63

*Джерело: складено на основі [4]*

З даної таблиці видно, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається дефіцит бюджету України та характеризується збільшенням його розмірів з року в рік. Не винятком є і 2021 рік, але в цьому році спостерігається тенденція до зменшення дефіцитності бюджету, порівняно з 2020 роком, який мав самий більший бюджетний дефіцит за весь досліджуваний період.

У 2018 році бюджетний дефіцит становив 1,66% ВВП, у 2019 – 1,96% ВВП, 2020 рік – 5,18% до ВВП і у 2021 році розмір дефіциту бюджету становив 3,63% ВВП. «Граничне» значення дефіциту бюджету понад 3% до ВВП було зафіксовано у 2020 році, і тоді він становив 5,18%. Результатом цих показників стали негативні наслідки пандемії COVID -19.

Щодо бюджетного дефіциту у 2021 році, то Державний бюджет за січень-грудень 2021 року виконано з дефіцитом у сумі 197,9 млрд грн. При цьому граничний обсяг дефіциту Держбюджету-2021 було визначено сумою 246,6 млрд гривень, тобто не спостерігається перевищення затвердженого річного показника дефіциту, а навпаки фактичний дефіцит є меншим від запланованого завдяки продовженню м'якої фіскальної політики урядом України у цьому році.

Що ж стосується 2022 року, то ми можемо проаналізувати виконання Державного бюджету за період з січня по листопад 2022 року і розрахувати дефіцит бюджету нашої держави за цей час. У січні-листопаді 2022 року Державний бюджет України отримав 1477,3 млрд грн, що на 318,9 млрд грн, або на 27,5% більше ніж за аналогічний період 2021 року. Щодо видаткової частини, то касові видатки Державного бюджету України за січень-листопад 2022 року становили 2293,6 млрд грн, що на 87,8 відсотка, або на 1072,4 млрд грн більше ніж за аналогічний період 2021 року. Тобто, за січень-листопад 2022 року збільшилися і доходи, суттєво зросли видатки бюджету (насамперед на військові потреби та соціальні програми), в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, і відповідно зріс і розмір бюджетного дефіциту. Лише у листопаді 2022 року фактичний дефіцит державного бюджету становив 170,0 млрд грн. А за 11 місяців 2022 року державний бюджет було виконано з дефіцитом у сумі 812,1 млрд грн., що значно більше ніж за аналогічний період 2021 року.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року з розгортанням подальших бойових дій призвели до серйозних

негативних наслідків для української економіки, що в свою чергу відобразилося й на виконанні державного бюджету в поточному році. Проте урядом України було здійснено першочергові заходи задля переорієнтування бюджету нашої держави на військові цілі та оборону, а також здійснення найнеобхідніших соціальних видатків для підтримки життєдіяльності населення.

В умовах дії воєнного стану дуже важливим є забезпечення організації та здійснення бюджетного процесу в Україні [5, с. 43].

Згідно з оприлюдненою інформацією на сайті Міністерства фінансів, джерелами фінансування державного бюджету є військові облигації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти. Станом на 30 грудня 2022 року до бюджету України надійшло 51,312 млн дол США або 1,696,395 млн грн.

Для мінімізації ризиків що загрожують фінансовій стабільності члени Ради з фінансової стабільності погодили ключові напрями дій, спрямовані на звуження дефіциту Держбюджету та зниження обсягів його монетарного фінансування, а саме: оптимізацію державних видатків з обмеженням неперіоритетних та неефективних напрямів витрачання коштів; додаткове збільшення доходів бюджету, передусім завдяки підвищенню податків на імпорт, акцизів (зокрема на пальне), рентних платежів. Підхід до підвищення податків повинен бути зваженим, справедливим та диференційованим; активізацію внутрішніх ринкових боргових залучень для фінансування дефіциту бюджету; активізацію зусиль для збільшення обсягів та підвищення прогнозованості надходження міжнародної допомоги [6].

В Україні дефіцит бюджету набув уже хронічного характеру і подолати його досить складно, особливо під час війни, коли суттєво зросли видатки на військові потреби та на соціальну сферу, а доходи скоротилися. Тому бюджетний дефіцит потребує постійного пошуку джерел його фінансування задля збалансування доходів і витрат бюджету. На сьогоднішній день дефіцит бюджету покривається за рахунок міжнародного та монетарного фінансування. Гармонізація монетарної та фіскальної політик в умовах війни дасть змогу забезпечити збалансоване фінансування потреб фінансового сектору.

### Література:

1. Янів Л.М., Зінченко О.А. Проблеми дефіциту державного бюджету України і шляхи їх розв'язання. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 144-153. DOI: <https://doi.org/10.15421/191615>.
2. Бюджетна система: підручник / за ред. д. е. н., професора В. Г. Дем'янишина, д. е. н., професора О.П. Кириленко та д. е. н., професора З.М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 624 с.
3. Штефан Л.Б. Аналіз бюджетного дефіциту в Україні та його соціально-економічні наслідки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1573/1514> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-56>.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>.
5. Бей С.О. Здійснення бюджетного процесу в Україні під час війни. An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary: IV correspond. intern. scien. and pract. confer. (Vinnytsia, Ukraine – Vienna, Austria 26 Aug. 2022). Vinnytsia, UKR – Vienna, AUT. С. 42-43. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/26.08.2022/5> DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.08.2022.06>.
6. Підсумки засідання Ради з фінансової стабільності 23 червня 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rfs-zoseredilas-na-rizikah-monetarnogo-finansuvannya-defitsitu-derjbyudjetu>.



**Olena Berestetska**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics  
Ternopil Ivan Pului National Technical University*

**Берестецька О.М.**  
*к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-9>

## **MODEL OF DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

## **МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК В УКРАЇНІ**

Поширення інформаційних технологій в сучасному світі призводить до глобальних змін у нашому житті. З обережністю ми сприймаємо те, що деякі професії стають неактуальними, все частіше людей замінюють роботи зі штучним інтелектом, як, наприклад, в комунікаціях – чат – боти, у виробництві – налагоджуються лінії з промисловими та обслуговуваними роботами. З іншої сторони, це призведе до появи нових професій. Кожен працівник сьогодні повинен здобувати та розвивати нові навички, з якими він би міг влитися в цифрове суспільство і бути корисним для нього.

Спочатку світова пандемія COVID-19 показала людству важливість здатності орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею в час карантину, а війна 2022 року підтвердила те, що цифрові навички й уміння дозволяють людям використовувати електронні інструменти й сервіси для роботи, освіти, професійного та особистісного розвитку, знаходячись в безпечному місті чи місці, віддаленому від роботи чи навчання, чи, навіть, в іншій країні.

Розвиток цифрових технологій відкриває для України нове «вікно можливостей» і скористатися ними є серйозним викликом та важливим завданням українського суспільства [2, с. 5].

Цифрова компетентність є ключовою компетентністю в умовах четвертої промислової революції, для якої, як відомо, характерне таке явище як Промисловий Інтернет Речей: мережа комп'ютерів, що об'єднані з промисловими виробництвами. Наявність цієї мережі дозволяє віддалено керувати виробничими процесами та обмінюватися даними без безпосередньої участі людини [1, с. 184].

В структурі рамки цифрових компетентностей для громадян України, створеної у 2021 році, виділено 6 компонент, зміст яких узагальнено на рис. 1.

Згідно з Рамкою цифрових компетентностей громадян, в основі якої лежить європейська концептуально – еталонна модель цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1 The Digital Competence Framework for Citizens, кожна компонента цифрової компетентності має три рівні володіння цифровими навичками: базовий (A1, A2), середній (B1, B2) і високий (C1, C2).

Базовий рівень навичок характеризується вмінням використовувати найпростіші комп'ютерні програми та мобільні пристрої для простих операцій, пов'язаних із пошуком потрібної інформації, здійсненням покупок через інтернет і здатністю зробити розрахунок за товар картою та ін.

Середній рівень підтверджується вмінням працювати в програмах, виконувати складніші операції, вмінням здійснювати налаштування та реагувати на оновлення програмного забезпечення.

Вищий рівень цифрових навичок означає використовувати цифрові технології для реалізації власних потреб, надання допомоги іншим для реалізації їх запитів, створення онлайн-сервісів, здійснення пошуку даних, інформації та контенту в цифрових середовищах, оцінення технічних проблем під час роботи пристроїв й прийняття рішень щодо їх усунення та ін. [2, с. 22-50].

<b>Компоненти цифрової компетенції</b>	<b>Зміст складових цифрової компетентності</b>	
<i>Основи комп'ютерної грамотності</i>	використання комп'ютерів, програмного забезпечення та мобільних пристроїв	Інтернет
		онлайн застосунки
<i>Інформаційна грамотність та управління даними</i>	пошук інформації та збір даних	перевірка достовірності даних
		організація даних
		обробка даних
<i>Комунікація та взаємодія в цифровому суспільстві</i>	спілкування та взаємодія на відстані за допомогою цифрових пристроїв	соціальні мережі
		електронна пошта
		веб-сайт
<i>Створення цифрового контенту</i>	створення та публікування вмісту для спостереження	у формі тексту
		графічний дизайн
		програмування
<i>Безпека в цифровому середовищі</i>	безпечне використання цифрових пристроїв	захист персональних даних
		спрощення в користуванні пристроєм
<i>Вирішення проблем в цифровому середовищі</i>	вирішення технічних проблем цифрових пристроїв	створення більш доступного веб-порталу для користувачів
		навчання впродовж життя

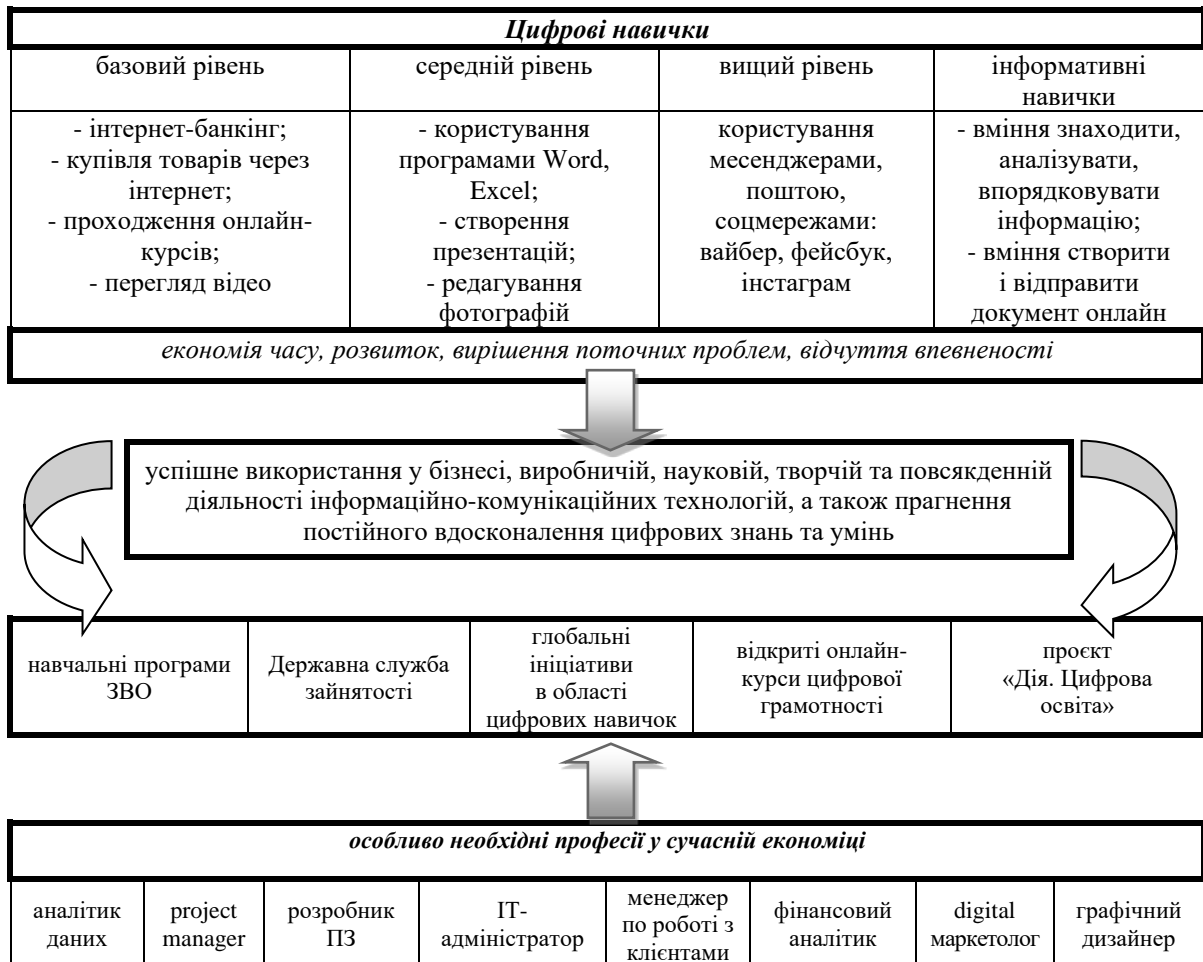
**Рис. 1. Компоненти цифрової компетентності та їх зміст**

Джерело: узагальнено за [4]

Вважається, що важливими в даному аспекті є інформативні навички, які дають користувачу саме розуміння і вміння знайти потрібну інформацію для відповідного аналізу або для впорядкування даних, вміння сформулювати документ, зберегти та надіслати його. Завдяки цифровим навичкам користувач потрібний у всіх сферах та отримує ряд переваг, серед яких значна економія часу у своїй роботі, а також виникає бажання і потреба постійного розвитку у сфері цифровізації (рис. 2).

Отримати цифрові навички або ж вдосконалити їх сьогодні в Україні можна і в закладах вищої освіти, навчальні плани дисциплін більшості спеціальностей яких спрямовані на отримання цих навичок. Курси підвищення кваліфікації від Державної служби зайнятості, глобальних ініціатив та Міністерства цифрової трансформації України постійно представляють сучасні проекти для громадян, завдяки яким можна здобути цифрові навички безплатно.

Так, наприклад, метою проекту «Цифрова освіта» є навчити цифрової грамотності 6 млн українців за 3 роки. Проект має онлайн – складову – платформу, де розміщені безплатні курси з цифрової грамотності, і офлайн – складову – мережу партнерських хабів цифрової освіти по всій країні, де можна отримати доступ до інтернету та цифрових гаджетів [3].



**Рис. 2. Модель формування цифрових навичок в Україні**

Таким чином, сучасний фахівець володіє сукупністю навичок, серед яких є місце цифровим. Він комунікабельний, вміє працювати в команді, креативно й критично мислить та реагує на виклики, вміє аналізувати дані, використовує програмне забезпечення, розробляє комп'ютерні програми, знається на цифровому дизайні та інформаційно-комунікаційних технологіях, постійно вдосконалюється.

### Література:

1. Манаєнко І.М., Яценко А.М. Тенденції та перспективи четвертої промислової революції. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». м. Київ, 2021. С. 184-185. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230938>.
2. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf).
3. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects>.
4. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*. 2020. Випуск 3(25). С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2020-025-3-015>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovi-navichki-i-tsifrova-kompetentnist-zarubizhniy-dosvid-krayin-es-i-perspektivi-dlya-ukrayini>

**Tamila Bilousko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Business  
State Biotechnological University*

**Білоусько Т.Ю.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу  
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-10>

## **PECULIARITIES OF FORMING COMPETENCIES OF ECONOMISTS IN THE FIELD OF BIOTECHNOLOGY**

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЕКОНОМІСТІВ У ГАЛУЗІ БІОТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасному світі суспільству потрібні компетентні фахівці, які не лише мають фундаментальні професійні знання, уміння та навички, але й можуть приймати відповідальні рішення в складних, мінливих умовах, вирізняються мобільністю, конструктивністю, здатністю до адаптації та навчання протягом всього професійного життя, умінням практично реалізовувати свої ідеї та творчі здібності.

Основні вимоги до спеціалістів викладені в освітньо-кваліфікаційних характеристиках фахівців певного напрямку підготовки, на основі яких створюється модель підготовки спеціаліста у вигляді освітньо-професійної програми, в якій наведено не тільки перелік освітніх компонент, але й результати опанування програми у вигляді знань, умінь, навичок. Відповідно, модель спеціаліста можна розглядати як соціальне замовлення, і як результат професійної освіти [1].

Сьогодні вищі навчальні заклади України вже успішно впроваджують освітні стандарти нового покоління, в яких наголошується, що основною метою є підготовка фахівців, здатних вирішувати професійні завдання в умовах мінливого середовища.

Зміни соціально-економічних умов стали передумовою до запровадження компетентнісного підходу до навчального процесу. Компетентність – це інтегрований результат освіти, який співвіднесений з ціннісними і смисловими характеристиками особи та має практико-орієнтовану спрямованість [2].

Необхідність переходу до компетентнісної моделі визначається зміною освітньої парадигми з принципу адаптивності на принцип компетентності випускників. Саме тому, компетентнісний підхід орієнтує освіту на формування необхідних загальнокультурних і професійних компетенцій, а також на самовизначення та розвиток індивідуальності. Це спрямовує викладання економічних дисциплін на формування компетентної особистості, здатної до життєдіяльності і самовизначення в інформаційному суспільстві. Майбутній фахівець набуває професійних і особистісних якостей, організаторських здібностей, уміння приймати рішення і брати на себе відповідальність, володіння необхідними комунікативними якостями, здатності оцінювати соціальні процеси, визначати місце й роль у них своєї професійної діяльності, знаходити шляхи її вдосконалення [3].

Як ми вже зазначили, українські вищі вже успішно здійснюють підготовку спеціалістів за новими освітньо-професійними програмами. Для досягнення кращих результатів, відображення в програмах актуальних змін, що потребує сучасний ринок праці, освітньо-професійні програми зазнають певних коригувань.

Вважаємо також важливим, що в підготовці спеціалістів економічного спрямування потрібно зазначати особливість підготовки економістів для тієї чи іншої галузі. Тобто потрібно відокремити ту особливість, яка дає перевагу у формуванні компетентностей майбутнього фахівця саме за відповідною програмою підготовки.

Розглянемо більш детально галузь біотехнологій. Біотехнології – яскравий приклад інноваційної моделі розвитку в сфері виробництва багатьох видів продукції, на основі глибоких фундаментальних досліджень, що характеризуються високими темпами зростання виробництва. Сфера біотехнологій – це сукупність видів наукової і технічної діяльності у різних галузях суспільного буття, що включає застосування прийомів та методів використання біологічних процесів з метою задоволення потреб людини і суспільства [4].

Із розвитком біотехнології пов'язують вирішення глобальних проблем людства – ліквідацію нестачі продовольства, енергії, мінеральних ресурсів, поліпшення стану охорони здоров'я й якості навколишнього середовища. Саме біотехнологічні виробництва для країн, що розвиваються, виступають потужним двигуном у боротьбі за виживання країни, розвитку її економіки та підвищення рівня життя громадян.

Розмір світового ринку біотехнологій оцінювався у 2020 р. в 733,5 млрд дол. США, і вже за підсумками 2021 р. обсяг ринку оцінювався в 793,87 млрд дол. США, і, як очікується, буде зростати зі зведеними річними темпами зростання на 8,7% до 2030 р. [5].

Крім того, сучасні прогнози та моделювання розвитку світового аграрного ринку, в якому Україна займає певні позиції, свідчать про те, що в усіх країнах все більше засобів і ресурсів вкладатимуться у запровадження досягнень високих технологій (біотехнологій) саме у сільське господарство, що пов'язане з потребою підвищення ефективності використання природних ресурсів, передусім землі та води. Зростатиме також тенденція до використання сільськогосподарських ресурсів, насамперед для продовольчих цілей, а також як сировини для виробництва біоенергії.

Все це буде вимагати від економістів особливої підготовки з урахуванням особливостей біотехнологічного виробництва. Це, насамперед, врахування того факту, що земля – це головний засіб виробництва. Вона не може бути замінена іншими засобами виробництва, просторово обмежена, при умові правильного і раціонального використання не зношується, а навпаки, поліпшується, що знаходить свій прояв у підвищенні її родючості. Не менш важливим є розуміння економічного процесу відтворення, що тісно переплітається з біологічним (природним), а праця людини направлена на використання сил природи, життєвих функцій рослин і тварин. Тому результати діяльності підприємств залежать не тільки від організаційно-економічних, але і від місцевих природних факторів (родючість землі, клімат і т.д.). Ще багато особливостей потрібно враховувати фахівцям економістам, які планують працювати в сфері біотехнологій. Всі ці специфічні компоненти повинні обов'язково міститися у освітньо-професійних програмах.

Крім того, удосконалення підготовки економістів, посилення її практичної спрямованості вимагає застосування таких форм, методів і засобів навчання, які б максимально активізували пізнавальну діяльність здобувачів вищої освіти як в цілому в економіці країни, так й в сфері біотехнологій. Відповідно, викладачам економічних дисциплін необхідно оновлювати навчальні програми, включати в зміст навчальних курсів широкий спектр прикладів діючих підприємств та подій в економічному житті. Потрібно формувати пакети завдань із актуальних виробничих ситуацій (вправ) на підприємствах, в тому числі із біотехнологічним виробництвом.

### **Література:**

1. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30.
2. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. *Вища освіта України*. 2009. № 3 (дод. 1). Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи»: методологія, теорії, технології». С. 21-24.
3. Глузман О.В. Базові компетентності: їхня сутність та значення у життєвому успіху особистості. *Гуманітарні науки*. 2009. № 1(17). С. 6-15.
4. Піддубний О.Ю. Правовідносини у сфері біотехнологій: перспективи розвитку: монографія. Київ : Ірідіум, 2016. 352 с.
5. Голей Ю.М., Стасюк Ю.М., Крупський О.П. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка*. № 1(90). 2022. С. 12-22.

**Volodymyr Bonarev**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Assistant at the Department of Accounting, Analysis and Audit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Бонарев В.В.**  
*к.е.н., асистент кафедри обліку, аналізу та аудиту  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-11>

## **THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS**

### **ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Відповідно до Господарського кодексу України [4] до суб'єктів державного сектору економіки належать суб'єкти, які діють на основі лише державної власності, а також суб'єкти, державна частка у статутному фонді яких перевищує п'ятдесят відсотків або складає величину, яка забезпечує державі право вирішального впливу на господарську діяльність цих суб'єктів. Таке тлумачення структури державного сектору конкретизує визначення, що наведено в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку для державного сектору, яке підтверджує відповідність розуміння поняття «державний сектор» в Україні міжнародній практиці [11, с. 396].

О.А. Андренко зазначає, що бухгалтерський облік виконання бюджету й кошторисів доходів і видатків бюджетних установ прийнято називати бюджетним обліком. Бюджетний облік як один з видів бухгалтерського обліку – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про виконання бюджету й кошторисів доходів і видатків бюджетних установ [1, с. 12].

М.Г. Михайлов, М.І. Телегунь, О.П. Славкова вважають, що метою ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, в т.ч. і в установах державного сектору, є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів установи [10, с. 11].

Бюджетний облік сприяє раціональному розподілу національного доходу на цілі розширеного відтворення і досягненню та підтриманню необхідних пропорцій у розвитку окремих галузей народного господарства, точному виконанню затвердженого бюджету [2, с. 10]. Н.В. Кравчук зазначає, що бюджетний облік відображає виконання бюджету через облік: доходів, видатків, грошових коштів бюджету, фінансування заходів, передбачених і затверджених у бюджеті, фондів, резервів й рахунків, створених у процесі виконання бюджету, касового виконання бюджету й виконання кошторисів видатків бюджетних установ [8, с. 15].

Інформація бухгалтерського обліку установ державного сектору є базою для прийняття рішень її користувачами, якими є розпорядники грошових коштів вищих рівнів, органи Державного казначейства України та інші органи державної і місцевої влади, громадськість, працівники та керівництво бюджетної установи [3, с. 7].

Значення бюджетного обліку на думку І.В. Смірної, полягає в тому, що: служить засобом, що дозволяє здійснювати управління процесом виконання бюджетів; забезпечує бюджетне планування, наукове обґрунтування основних

напрямків бюджетної політики, прогнозів і планів; дані бюджетного обліку використовуються для аналізу і оцінки результатів виконання бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів, виявлення негативних і позитивних чинників використання бюджетних коштів; використовується як інструмент контролю за виконанням бюджетного законодавства [13, с. 264].

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна вважати, що бухгалтерський облік у бюджетних установах є впорядкованою системою збирання, реєстрації й узагальнення інформації про склад засобів, джерел фінансування та зобов'язань установи, фінансових процесів за допомогою суцільного, безперервного й документального обліку всіх господарських операцій, що відображають господарську діяльність установи. А також це система, яка через свої показники та звітність надає необхідний масив інформації внутрішнім та зовнішнім користувачам для прийняття виважено-ефективних управлінських рішень.

Бюджетний процес і, особливо, процес формування доходів установ державного сектору є складним та багатоетапним, що пояснюється необхідністю здійснення контролю за формуванням показників доходності установ як всередині їх, так і вище стоячими організаціями, з метою забезпечення економного та ефективного витрачання бюджетних коштів.

Вчені Л.В. Дікань, О.Д. Свириденко вважають, що контроль у бюджетних установах – це сукупність заходів, які проводять уповноважені органи з метою перевірки законності, доцільності та ефективності використання бюджетних коштів установою [6, с. 7].

О.О. Дорошенко сформулював мету контролю господарської діяльності установ державного сектору як забезпечення законності, результативності, ефективності формування і використання бюджетних коштів для якісного виконання бюджетною установою зокрема, і бюджетною сферою в цілому, тих функцій, які покладені на неї державою [7, с. 42]. В цілому контроль господарської діяльності установ державного сектору є окремим напрямком державного фінансового контролю, який, у свою чергу, належить до сфери фінансового контролю [7, с. 38].

Функціями контролю в установах державного сектору є інформаційна; профілактична; мобілізуюча; виховна та правоохорона [5, с. 195].

Контроль в установах державного сектору повинен передбачати в першу чергу порядок перевірки: виконання постанов, розпоряджень і вказівок державних органів і вищих організацій; дотримання встановлених нормативів витрат; дотримання строкових платежів; правильності і своєчасності приймання і відпуску товарно-матеріальних цінностей; правильності витрачання фонду оплати праці, дотримання встановлених штатів, посадових окладів, кошторисів витрат; збереження майна, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів у місцях їх зберігання та використання; правильності здійснюваних під час обліку розрахунків [14, с. 377].

Під час здійснення контролю установ державного сектору джерелами інформації є: первинні документи, облікові реєстри, фінансова звітність та акти попередніх ревізій і перевірок бюджетних установ.

Контроль, пов'язаний з виконанням бюджету та дотриманням бюджетного законодавства, здійснюють такі суб'єкти, як органи Державної фінансової інспекції (ДФІ), органи Державної казначейської служби (ДКС) та органи Державної фіскальної служби (ДФС). Причому перші дві інституції контролюють переважно видаткову, а третя – дохідну частину бюджету [9, с. 24].

Формами здійснення контролю в установах державного сектору є: ревізія; перевірка; тематична перевірка; камеральна перевірка; фінансова експертиза; службове розслідування; аудит; обстеження [12; с. 22-26]. Різновидами державного фінансового контролю є аудит, інспектування та перевірка державних закупівель.



Отже, до однієї з важливих управлінських функцій в установах державного сектору належить функція контролю. Сутність контролю в бюджетній сфері полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, який передбачає систематичний нагляд, спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог чи завдань у процесі їх виконання. Таким чином контроль у бюджетній сфері є основним незалежним джерелом інформації для виявлення причин порушень, що виникають у процесі управління державними фінансами та державною власністю, а також дійовим засобом впливу для прийняття рішень щодо запобігання тих чи інших порушень.

### Література:

1. Андренко О.А. Конспект лекцій з курсу «Облік у бюджетних установах» / О.А. Андренко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 108 с.
2. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях : навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 288 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навчальний посібник. Житомир : ПП «Рута», 2004. 448с.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
5. Даценко Г.В. Особливості організації фінансового контролю у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. № 20. С. 189-198.
6. Дікань Л.В. Контроль у бюджетних установах. Конспект лекцій / Л.В. Дікань, О.Д. Свириденко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 92 с.
7. Дорошенко О.О. Контроль господарської діяльності бюджетних установ в умовах модернізації державних фінансів України : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 294 с.
8. Кравчук Н.В. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Облік в бюджетних установах» для бакалаврів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2019. 235 с.
9. Лучко М.Р., Зорій Н.М., Хорунжак Н.М. Контроль у державному секторі економіки. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 287 с.
10. Михайлов М.Г., Телегунь М.І., Славкова О.П. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
11. Позняковська Н.М. Проблеми та перспективи реформування бухгалтерського обліку у державному секторі. *Вісн. нац. унту водного госп-ва та природокористування*. 2019. Ч. 2. С. 396–403.
12. Романченко Ю.О., Дорогань-Писаренко Л.О., Аранчій Я.С. Фінансовий контроль в бюджетних та фінансових установах : навчальний посібник. Полтава : ФОП Крюков, 2014. 345 с.
13. Смірнова І.В. Бюджетний облік як складова системи господарського обліку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2019. Вип. 16. Ч. II. С. 259-265.
14. Титикало В.С. Роль бухгалтерського обліку та звітності в управлінні бюджетною установою. *Фінанси, облік і аудит*. 2020 Вип. 18. С. 369-380.

**Olena Borysenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
National Aviation University*

**Борисенко О.С.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-12>

## **MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день, повномасштабна війна, розв'язана рф проти України, створила серйозні проблеми для галузей промисловості. У перші місяці війни не працювало понад 40% підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. За підсумками 2022 року промисловість знизила виробництво, скоротилося будівництво, сильно постраждав гірничодобувний сектор та інші галузі економіки. Внаслідок бойових дій у багатьох регіонах України було пошкоджено або зруйновано велику кількість промислових підприємств. Деякі потужності були передані в інші регіони чи сусідні країни. Діючі підприємства мають серйозні проблеми з попитом і логістикою, доступом до кредитів тощо.

Зараз війна вбиває українську промисловість, бо бойові дії зачіпають ті регіони, які мали великий розвиток. Це Харківська, Запорізька, Дніпропетровська, Луганська та Донецька області, які раніше були підконтрольні Україні, включаючи Маріуполь та інші міста. Деякі підприємства фізично знищені, інші сильно постраждали. Деякі з цих підприємств були високотехнологічними, тому відновити їх з нуля буде дуже важко.

Звичайно, передбачити закінчення війни неможливо, але постачання західної зброї та таланти наших захисників дають надію на позитивну динаміку. Звичайно, попереду важкі часи, але надання кредитів, допомоги, коштів Євросоюзу, G7 для відновлення економіки України, інфраструктури, розвитку малого бізнесу тощо дозволить покращити показники розвитку нашої держави. Значна частина інвестицій, багато проектів будуть реалізовані у співпраці з європейськими компаніями, особливо у сфері будівництва та інфраструктури. Якщо вирішити проблеми з логістикою, то аграрний сектор також покаже позитивну динаміку. Україна в майбутньому повинна відійти від сировинної структури економіки, та розвивати переробну галузь промисловості, а також виробничий та інноваційний сектори. Ще одним очевидним напрямком стане політика декарбонізації в Україні, перехід від традиційних до енергоефективних технологій. Також Україна має активізувати кредитний процес у реальному секторі економіки. Також очікується, що продажі нових технологій і програмного забезпечення в ІТ-секторі продовжуватимуть зростати. Отже, запорукою успішного економічного відновлення України, у тому числі – промисловості – є ефективна співпраця влади, бізнесу і міжнародних інвесторів. Але, розвиваючи економіку та бізнес-сектори в майбутньому, важливо не забувати про маркетингову діяльність підприємств.

Звичайно, багато компаній значно скоротили і будуть скорочувати свої витрати на маркетинг. Однак не існує моральних чи етичних обмежень для припинення маркетингової діяльності для тих компаній, які почуваються фінансово стабільними. Якщо кампанія залучить нових – чи поверне старих – клієнтів, вона отримає більший прибуток, із якого заплатить більше податків. У довгостроковій перспективі – це стабільна та стійка вигода для уряду. Тому потрібно уважніше ставитися до маркетингових кампаній та їх ефективності.

Традиційно промисловість в Україні є основним рушієм економіки країни. Це має великий вплив на економічне процвітання та стабільність країни. Тенденція сучасної ринкової економіки накладає нові правила на підприємницький сектор економіки, змушуючи його адаптуватися до нових умов і відмовлятися від традиційних способів ведення бізнесу. У вітчизняних підприємствах сектору B2B в більшості випадків відсутні інтегровані системи управління маркетинговою діяльністю, а маркетинг впроваджується частково, відсутня можливість оцінити економічну ефективність маркетингової діяльності, що знижує ефективність бізнесу та ринку в цілому.

Маркетинг відіграє важливу роль у роботі будь-якого підприємства, оскільки дозволяє встановити правильні відносини між бізнесом і зовнішнім середовищем, яке є його частиною. Маркетингова діяльність повинна бути зосереджена на довгостроковій присутності бізнесу, його стабільності, стійких і тривалих відносинах з клієнтами або іншими учасниками ринку, підвищенні конкурентоспроможності.

Прискорення євроінтеграційних процесів призводить до необхідності стратегічних коректив у системах управління багатьох українських компаній. Кожен бізнес хоче підвищити свою фінансово-економічну ефективність, використовуючи розроблений у цьому напрямку план розвитку. Маркетинг, як один із основних напрямків управління бізнес-стратегією, відіграє важливу роль у збільшенні обсягів продажу продукції, в тому числі на експорт. Таким чином, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширення співпраці із зовнішньоторговельними партнерами важливо розробити правильну маркетингову стратегію, яка враховуватиме специфічні економічні фактори конкретного бізнесу. Тому внесення змін у маркетингові дослідження, складання маркетингових планів, формування маркетингових стратегій, сегментування ринку сприятиме підвищенню рівня ефективності маркетингу у бізнесі. Тільки за умови вдосконалення технологій забезпечення ефективної маркетингової діяльності, для підприємства стає можливим розширювати ринкові сегменти збуту, постійно відслідковувати зміни в уподобаннях клієнтів, тенденції бізнесу в тому чи іншому сегменті збуту продукції тощо.

Для забезпечення ефективності бізнесу на основі маркетингового підходу необхідна добре продумана стратегія виконання комплексних маркетингових заходів, яка включатиме всі аспекти бізнес-діяльності та буде інтегрована з іншими ефективними підпроцесами. Основна роль маркетингу в процесі управління підприємством полягає в аналізі секторів маркетингу, пов'язаних з бізнес-діяльністю, розробці та реалізації стратегії його поведінки на ринку [1].

Основні завдання маркетингу реалізуються: в процесі дослідження ринку, клієнтів, товару; при організації системи руху товару, сервісу, цінової політики, а також у способі контролю якості та конкурентоспроможності продукції промислового підприємства [3].

Тому в сучасних економічних умовах високої ринкової конкуренції зростає роль маркетингу як стратегічного інструменту, а також значно зростає здатність бізнесу реагувати на виклики ринку, що дозволяє йому стабільно розвиватися.

Щоб маркетинговий процес добре працював у бізнесі, важливо розуміти послідовність процесу управління ним. Цей процес управління має наступні етапи [2]:

1) дослідження ринкових можливостей бізнесу включає оцінку стратегічних і тактичних потреб, яка показує успішність ринкових можливостей, відкритих для бізнесу. Структура оцінки ринкових можливостей включає визначення нових ринків і аналіз можливостей продажу. Основним завданням цього етапу є визначення конкурентних переваг бізнесу;

2) визначення цільового ринку є завданням, яке включає: оцінку та прогнозування потреб у продукції підприємства; сегментація ринку; визначення цільових ринкових груп і ніш; позиція товару на ринку;

3) розробка маркетингових стратегій – визначення мети та основних видів господарської діяльності на кожній частині ринку, що відрізняється від ринку в цілому, і кожного товару в визначений період реалізації продукції та комерційної діяльності відповідно;

4) розробка комплексу маркетингу. Цей етап передбачає розробку організованої та ефективної системи маркетингових заходів і ресурсів;

5) складання програми маркетингу, виходячи з цілей і завдань бізнесу, його сфери продажу і маркетингу;

6) реалізація програми маркетингу, що включає найкраще використання всіх каналів для задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку в бізнесі;

7) аналіз та управління маркетинговою діяльністю підприємства. Цей процес виконується для перевірки ефективності функціонування системи маркетингу на промисловому підприємстві.

Таким чином, маркетинг дає можливість промисловому підприємству точніше зрозуміти потреби клієнтів і створювати креативні ідеї та стати клієнтоорієнтованим. Однак маркетингові рішення повинні бути з комерційною та аналітичною чіткістю обґрунтовані, відповідати стратегії, прибутковому зростанню та інноваціям [4]. Природа маркетингу полягає в здатності поєднувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, бізнес і ринок, інтереси клієнтів і акціонерів, аналітичні та креативні методи щодо прийняття і реалізації найкращих маркетингових рішень.

Якщо говорити про управління маркетингом промислових підприємств, то перспективами розвитку маркетингу вітчизняних промислових підприємств за умов економії бюджету необхідно віднести: підвищення ефективності маркетингової діяльності за низьких витрат; підвищення рівня кваліфікації фахівців з маркетингу; акцент на конкретних і ефективних заходах (наприклад, особисті стосунки з клієнтами, особисті продажі); підвищення рівня залучення бізнес-клієнтів; побудова співпраці з різними типами клієнтів; зниження рівня валового прибутку та належний контроль цінової політики підприємства; більш ретельне управління товарним портфелем, утилізація неприбуткових позицій, коригування асортименту по ширині; зменшення кількості наявних засобів і запасів продукції на складах; можливість змін каналів збуту тощо.

Таким чином, функціонування маркетингової системи на промисловому підприємстві є необхідністю, тому що в умовах ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції та ризиків для самого підприємства. Підприємство повинно вміти вчасно реагувати на поточні зміни кон'юнктури ринку. Організація роботи вітчизняних промислових компаній на основі ефективної системи управління маркетингом дозволить підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### Література:

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ярмолюк О.Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *Інфраструктура ринку. Електронне науково-практичне фахове видання*. Одеса : ПНДІЕІ, 2022. Вип. № 66. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022>.

2. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

3. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О., Руденко Т.Є., Брант М.А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61), 2020. С. 139-145.

4. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. (58). С. 115- 120.

**Tetiana Borodenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Victor Fedosov Department of Finance  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Бороденко Т.М.**  
*к.е.н., доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-13>

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A LEVER FOR LOCAL FINANCE DEVELOPMENT**

### **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВАЖІЛЬ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ**

Економіка України в післявоєнний період потребує реалізації величезної кількості інвестиційних проєктів. Значна частина таких проєктів має бути здійснена в рамках задач місцевих фінансів. У зв'язку з викликаними війною руйнуваннями, банкрутствами підприємств і фінансово-економічною кризою, звичайні доходи місцевих бюджетів знаходяться у значному дефіциті. Отже, слід визначити організаційний механізм формування фінансових ресурсів, який дозволить органам місцевого самоврядування найкращим чином виконати свої непрості задачі післявоєнного економічного відродження.

Суть місцевих фінансів, полягає у тому, щоб акумулювати кошти на регіональному рівні та спрямовувати їх на реалізацію поточних завдань і проєктів розвитку. В цьому контексті наведемо формулювання Ляденко Т.В. [1, с. 209]: поняття «місцеві фінанси» є складовою загальнішого поняття «суспільні фінанси» і ототожнюється із поняттям «фінансова основа місцевого самоврядування», як сформована сукупність коштів, які можуть використати органи місцевого самоврядування, реалізуючи своє право власності та розпорядження щодо фінансових ресурсів: вона охоплює як; власні, передані від інших бюджетів і запозичені кошти. Отже, в зазначеному визначенні неявно допускається участь у місцевих фінансах інших суб'єктів бюджетних відносин, позичальників, суб'єктів господарювання та інших суб'єктів.

В іншому джерелі [2, с. 47]: місцеві фінанси – це система яка охоплює кілька взаємопов'язаних структурних елементів: видатки, доходи, способи їх формування, місцеві фінансові інститути, суб'єкти й об'єкти системи та відносини між суб'єктами системи, системою й іншими ланками фінансової системи. Отже, в такому трактуванні додається поняття «місцевих фінансових інститутів», які, наприклад, можуть мати певні усталені форми відносин на контрактній (договірній) основі.

Водночас, Трещов М.М. [3, с. 185] зазначає, що місцеві фінанси – це система взаємовідносин соціально-економічного спрямування між органами влади, соціально-виробничими секторами та населенням щодо управління фінансовими ресурсами територіальних громад та їх об'єднань на основі соціального партнерства та за умови забезпечення самовідновлення та саморозвитку ресурсної бази. Таким чином, у зазначеному визначенні вже простежується можливість застосування партнерських відносин між різними зацікавленими сторонами у здійсненні проєктів територіального розвитку.

Загалом, відповідно до літератури, місцеві фінанси виконують наступні функції: розподільчу, контрольну, стимулюючу. В післявоєнний період вагоме місце посяде саме стимулююча функція, спрямована на формування необхідних фінансових ресурсів. Стимулююча функція полягає у створенні таких умов, за яких органи місцевого самоврядування були б зацікавленими у збільшенні доходів бюджетів, додатковому залученні надходжень, більш ефективному використанні фінансових ресурсів.

У післявоєнний час проектні ризики можуть бути вельми високими, проте, відсоткова ставка повинна не перевищувати допустимі межі (адже переважна більшість проектів матиме соціальне спрямування). В цих умовах, на нашу думку, насамперед слід скористатись організаційними перевагами залучення коштів через механізм державно-приватного партнерства (включаючи гранти, кошти міжнародних фінансових установ, банків, приватних інвесторів тощо).

В числі міжнародних фінансових організацій, які прийматимуть участь в розбудові економіки України (в тому числі, на місцевому рівні), насамперед, будуть: Група світового банку; Європейський банк реконструкції та розвитку; регіональні валютно-кредитні та фінансові організації Європейського союзу.

Роль міжнародних фінансових інститутів полягатиме, у тому числі, в: відпрацюванні нових методів і схем проектного фінансування для подальшого використання комерційними банками та іншими кредитно-фінансовими інституціями; організації фінансування проектів на основі схем проектного фінансування; участі у фінансуванні проектів, яке організоване іншими інституціями.

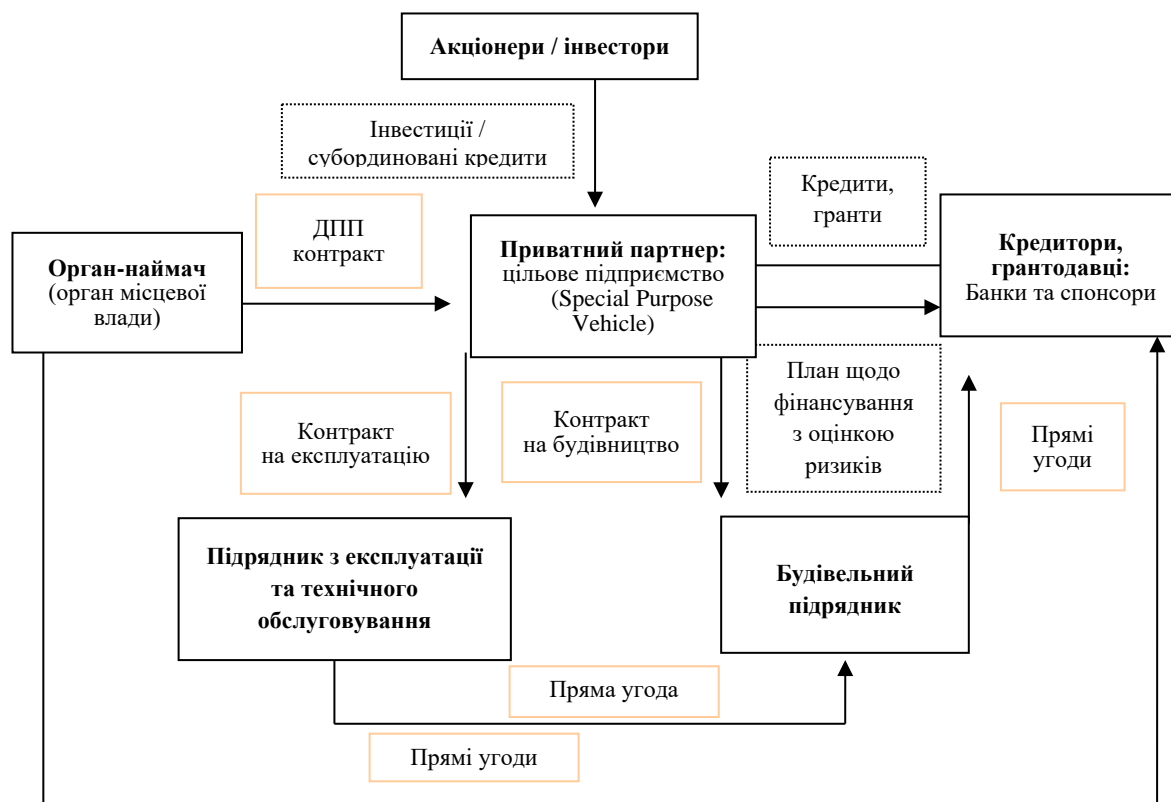
У моделі державно-приватного партнерства (ДПП) відповідний орган місцевої влади проводить тендер на один контракт щодо проекту, або інколи пакет проектів за одним контрактом. Контракт надає приватному консорціуму відповідальність за всі аспекти фінансування проекту, доставки, обслуговування та експлуатації об'єкту на тривалий період, який часто охоплює десятиліття. ДПП зазвичай фінансуються за схемою проектного фінансування, де значна частина інвестицій фінансується за рахунок позики у формі синдікованих кредитів або облігацій. У поєднанні боргового та власного капіталу позики надають кредитори/банки, а власний капітал надають приватні спонсори та інвестори. В післявоєнний період значну частину у в такій схемі можуть займати також гранти та інші види міжнародної фінансової допомоги.

Блок-схема, що представлена на рис. 1, показує ключові сторони та контракти, залучені до проекту ДПП. Орган-наймач (відповідний орган місцевої влади) укладає контракт з Приватним партнером через договір ДПП, а також укладає окремі «Прямі угоди» з Кредиторами та спонсорами. Кредитори надають фінансування Приватному партнеру на основі плану Приватного партнера щодо повернення такого фінансування. Кредитори також укладають прямі угоди з Підрядником будівництва та Підрядником з експлуатації та технічного обслуговування, які зазвичай залучаються Приватним партнером для будівництва та експлуатації проекту відповідно до Контракту ДПП. Акціонери/Інвестори в акціонерний капітал співпрацюють з Приватним партнером, надаючи йому фінансування за допомогою власного капіталу та позик акціонерів (погашення яких підпорядковане фінансуванню Кредиторів).

З вищенаведеного можна зробити наступні *висновки*. Економіка України в післявоєнний період потребує реалізації величезної кількості проектів. Значна частка таких проектів має бути здійснена в рамках інструментарію місцевих фінансів.

Особливості функціонування місцевих фінансів у післявоєнний період полягають у тому, що їх ключовою задачею стає формування достатніх фондів для відбудови та модернізації економіки. Це має відбуватись шляхом організації фінансування з

різноманітних джерел (гранти, міжнародна фінансова допомога, кредити банків та міжнародних фінансових установ, інвестиції приватних осіб і підприємств тощо). Нарешті, враховуючи рух України до членства в ЄС, доцільно щоб адміністрування відбудовою здійснювалося під проводом ЄС та у відповідності до політик і процедур ЄС. Водночас, традиційні джерела фінансування через значну шкоду, яка нанесена війною, відходять на другий план.



**Рис. 1. Структура ДПП (для проєктного фінансування в післявоєнний час)**

Джерело: адаптовано автором на основі [4]

В післявоєнний період серед функцій місцевих фінансів, найважливішою стає стимулююча. В цих умовах оптимальним організаційним механізмом фінансування стає державно-приватне партнерство. Цей механізм здатний інтегровано акумулювати кошти в належних обсягах і створити таку структуру взаємодії зацікавлених сторін, яка забезпечить найбільш доцільний розподіл між ними ризиків, повноважень і обов'язків для максимально ефективного досягнення цілей розвитку.

### Література:

1. Ляденко Т.В. Місцеві бюджети в організаційно-економічному механізмі управління фінансами регіону. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*. 2011. Вип. 10. С. 208-212.
2. Каламбет С.В., Іванов С.В., Ярош О.Г. Місцеві фінанси в умовах трансформації економіки України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 8. С. 46-49.
3. Трещов М.М., Мунько А.Ю. Місцеві фінанси та місцеві бюджети: точки дотику та відмінності понять. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 183–190.
4. The World Bank, (2019). Guidance on PPP Contractual Provisions. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guidance-ppp-contractual-provisions-2019> (дата звернення: 3.02.2023).



DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-14>

## **ANALISIS IMPACT LEADERSHIP STYLE OF THE FOUNDER ON THE EFFECTIVENESS OF BOARD IN NONPROFIT ORGANIZATIONS**

Non-profit founders invest tireless hours calibrating a vision, creating programming, raising funds (or using their own), and organizing a board of directors, among countless other tasks. Some of them take this burden on solo, while others enlist the support of family members and friends [1].

As their fledgling organizations take flight and become more established, many founders run into issues with the organizations they have created. Founders sometimes become too rigid or autocratic, unable to allow the organization to become an entity of the community instead of their own. Founder leadership issues are so prevalent that the term “founder’s syndrome” has been coined to capture the associated concerns [3].

Founder’s syndrome is alleged to occur when start-up nonprofits grow to the point where more formalization is required, yet the founder is psychologically unable to release control and allow the organization to become an entity of the community instead of her/his own. At this point, founders may inadvertently block the further growth and development of their non-profit by not allowing their boards of directors to fully govern the organization. The board, on the other hand, can be hesitant to confront the founder, recognizing the sacrifices s/he made to birth and build the organization. These leadership style concerns impact not only the governance of the organization, but also its internal culture and external impact on the community.

The specific research questions are as follows: are chief executives’ leadership style and founder status (active v. inactive) associated with board effectiveness?

Previous analysis of the extant non-profit leadership style studies has focused on model of transformational vs. transactional leadership [5; 7]. However, none of these non-profit leadership style studies investigated the relationship of chief executive status (founder vs. non-founder) to leadership behaviours.

A founder inherently holds a great deal of power and privilege, and it is to be expected that founders use this power to influence board decisions in the early stages of an organization’s life cycle. However, as an organization matures the board and staff assume that the founder will release control. There are many anecdotal examples suggesting that this often does not happen; yet there are few empirical studies.

Our analysis of scientific sources also showed that oorganizational effectiveness is difficult to define, much less measure [6]. Historically effectiveness was conceptualized as goal achievement. Bradshaw et al. discuss three different measures of organizational effectiveness [2]:

- input effectiveness (success in obtaining resources);
- throughput effectiveness (efficiency in the use of resources);
- outcome effectiveness (success in goal attainment).

The widely held assumption regarding the negative impact of founders on board functioning is not supported by this study. Interestingly, organizations with active founders have significantly higher board effectiveness scores. This result may seem counterintuitive as organizations with active founders had significantly higher scores on Aggressive leadership styles and these styles are negatively related to board effectiveness.

Nevertheless, our results indicate that a founder's presence, apart from her/his leadership style, has a positive association with board effectiveness. However, if that founder has an aggressive leadership style, her/his leadership style may neutralize the benefit of the founder's presence, thus reducing board effectiveness. In other words, it is not just the presence of the founder, but the type of leadership s/he brings that impacts board functioning.

As this study used a purposeful sample, it has the inherent limitations of generalizability.

It also primarily relied on self-reports which leads to common method variance concerns. However, because common method biases are a primary source of measurement error, the authors designed both the data collection process and the data analysis process to minimize impact. Nevertheless, it is recommended that future researchers obtain either observer verification of self-reported leadership style data and/or replicate the data across time.

### References:

1. Boateng, A., Akamavi, R.K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organizations: Evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, vol. 25(1), pp. 59-74. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12108>.
2. Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process and effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 21(13), pp. 227-249.
3. Block, S. R. (2004). *Why nonprofits fail: Overcoming founder's syndrome, fundphobia and other obstacles to success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Eckerd, A. (2015). Two approaches to nonprofit financial ratios and the implications for managerial incentives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44(3), pp. 437-456. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764013518845>.
5. Freeborough R. & Patterson K. (2015). Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader engagement. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(1), 49-70.
6. Mary, N.L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105-118. doi:org/10.1300/J147v29n02\_07 McClusky, J.E. (2002). Re-thinking nonprofit organization governance: Implications for management and leadership. *International Journal of Public Administration*, 25(4), 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1081/PAD-120013255>
7. Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012), Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.

**Nadiia Bocharova**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Iryna Fedotova**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Бочарова Н.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

**Федотова І.В.**

*д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-15>

## **THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CORPORATE EMPLOYEE**

## **РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ КОРПОРАТИВНОГО ПРАЦІВНИКА**

Сучасні умови управління будь-якою компанією вимагають осмисленого використання такого ресурсу, як час. Дослідження технологій застосування тайм-менеджменту показало недостатнє приділення уваги проблемам управлінню часом.

Серед вчених, що займаються питанням тайм-менеджменту, потрібно виділити таких українських вчених, як Бутиліна О. [1], Васильчук О.В. [6], Водянка Л.Д. [2], Губар О. [3], Євдокимова І. [1], Калакура Я. [4], Карп А.Г. [2], Лесько Т.В. [7], Любченко Н.В. [5], Матушкіна М.В. [8], Примак Т.Ю. [6], Причепка І.В. [7], Соломонюк І.Л. [7], Тодорюк С.І. [2], Шильнікова З.М. [8], Якушев О. [3].

Управління часом – це процес навмисного структурування графіка роботи працівника, щоб найкраще відповідати цілям, які перед ним ставляться. Це вимагає стратегічної організації завдань, щоб максимізувати продуктивність. Вдале управління часом означає навмисну організацію часу працівника й розстановку пріоритетів у заходах, які найбільш ефективно просувають компанію до її цілей і шанують відповідні цінності.

Щоб досягти успіху в будь-якій справі, потрібно приділити їй належну кількість часу в потрібний термін. Час – одне із найцінніших благ, які є у розпорядженні компанії. Знайти час, щоб навчитися розпоряджатися своїм часом, – це дуже добре його використання. Це повинні розуміти працівники компанії будь-якого рівня управління.

Легко дозволити, щоб б невідкладні завдання життя витіснити більш цінні та тривалі пріоритети, такі як віра та сім'я. Жити за власними пріоритетами та досягати власних цілей вимагає бути наполегливим й дисциплінованим.

Організація часу – це особливий виклик для менеджерів, особливо для тих, які тільки починають своє просування кар'єрними сходами. Порада вчених номер один щодо управління часом полягає в тому, що витратити час на визначення пріоритетів й визначення найважливіших є найціннішим використанням часу працівника та компанії. В іншому випадку може статися так, що майже гарантовано буде втрачено

час неналежним чином – навіть якщо при цьому працівник залишиться дуже зайнятим.

Бути зайнятим не означає бути продуктивним. Працівники можуть бути дуже зайняті, не дотримуючись власних пріоритетів й не наближаючись до встановлених цілей. Вони повинні дізнатися, які найважливіші завдання є у компанії та визнати їх пріоритети.

Ми живемо в епоху безпрецедентної швидкості та колосального обсягу інформації. Це призводить до того, що багато з працівників відчувають, що мають справу з перевантаженням інформацією. Але, як зазначають вчені, коли ми застрягаємо, це відбувається не через перевантаження інформацією, а через перевантаження прийняття рішень.

Саме незаплановане миттєве прийняття рішень найчастіше вбиває продуктивність. Якщо вчасно не оволодіти навичками тайм-менеджменту, то працівники будуть зазнавати невдач у роботі та прийнятті рішень постійно.

Іноді справді важко зрозуміти, де потрібно знаходитись, коли щось організовуєш. Час нічим не відрізняється – можливо, його навіть складніше організувати, оскільки він нематеріальний. Тому вчені [1-8] зібрали основні п'ять кроків, щоб допомогти зрозуміти, з чого почати, і продовжувати рухатися вперед, коли вже навчилися розумно розпоряджатися часом.

Крок 1. Визначення власних цілей. Якщо працівник нечітко розуміє власні цілі, цінності та пріоритети, важко скласти план і прийняти правильне рішення на ходу. Необхідно конкретизувати, записувати. Можливо, завести планувальник.

Ефективне управління часом вимагає планування та свідомого прийняття рішень. Це потребує визначення працівником пріоритетів й вірного розташування, щоб поставити їх на перше місце. Це вимагає усвідомлення того, як він витрачає свій час.

Крок 2. Завантаження повного списку дій. Працівнику потрібно скласти список усього, що потрібно зробити, і додати те, що він зазвичай робить. Хоча це може здатися обтяжливим, це важливіше, ніж здається, оскільки: полегшує розумове навантаження, виявляє непродуктивну діяльність, допомагає отримати уявлення про власне поточне навантаження, уточнює, які завдання ще можуть знадобитися й включити їх у розклад працівника.

Крок 3. Розстановка пріоритетів за допомогою матриці управління часом. Матриця Ейзенхауера є одним із найпопулярніших інструментів тайм-менеджменту, особливо для розстановки пріоритетів. Необхідно сортувати список завдань за чотирма категоріями: виконати перш за все, скласти розклад, призначити пріоритети, зменшити навантаження.

Крок 4. Планування графіку. Коли працівник має всю інформацію, необхідну для складання надійного плану, він може налаштувати порожній календар. Це може бути електронна таблиця, папір або додаток, що йому зручніше.

1. Спершу плануйте свій час на негнучкі, пріоритетні справи.
2. Сплануйте свою важку роботу відповідно до найвищого рівня енергії.
3. Визначте, коли ваш мозок найбільш задіяний, і заплануйте найважче навчання або найскладніші та важливі завдання на 15-45-хвилинний проміжок часу.
4. Заплануйте 15-хвилинні перерви для старанної роботи.
5. Заповніть свій розклад менш пріоритетними справами.
6. Видаліть елементи з найнижчим пріоритетом узагалі або відкладіть їх на пізніше, якщо матимете вільний час.

Крок 5. Розробка стратегії, щоб триматися за планом. Іноді саме незаплановане миттєве прийняття рішень найчастіше вбиває продуктивність.

Мета плану полягає в тому, щоб прийняти рішення, щоб працівник міг впевнено зосередити свою енергію на діях, які варті його часу в потрібний термін.

Це не означає, що його графік не потребуватиме певних налаштувань і гнучкості, особливо коли він починає працювати; але за умовчанням дотримується розкладу.

Для цього потрібно розробити 5 основних стратегій управління часом [1-8]:

1. Встановіть штучні терміни для створення простору та структури.
2. Подаруйте собі запланований відпочинок.
3. Виберіть 3 найкращі види діяльності на кожен день.
4. Виконуйте схожі маленькі завдання разом.
5. Розумно використовуйте багатозадачність.

Більшість експертів рекомендують повністю відмовитися від багатозадачності. Вони кажуть, що багатозадачність часто лише знижує продуктивність. Деякі дослідження показують, що це приносить більше шкоди, ніж користі.

Виділяти час на тайм-менеджмент – це все одно, що використовувати бажання, щоб попросити більше бажань. Це окупається багатьма перевагами. Подібно до того, як навчитися організувати свій простір, попередня робота – фільтрація, визначення пріоритетів й відкидання – зробить ваше життя простішим і продуктивнішим на довгі роки, що позначиться відповідним чином на розвитку та успішності компанії.

### Література:

1. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1 (6). С. 5-13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056).

2. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.119>.

3. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>.

4. Калакура Я. Персональний менеджмент архівіста: теоретичні засади і сучасна практика. *Архіви України*. 2020. Вип. 1 (322). С. 84-103. DOI <https://doi.org/10.47315/archives2020.322.084>.

5. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44).

6. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.70> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495>.

7. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.104>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>.

8. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 59. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure59-13>.

**Svitlana Bugil**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
Lviv National Environmental University*

**Бугіль С.Я.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Львівського національного університету природокористування*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-16>

## **CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CASTLE TOURISM IN UKRAINE**

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Замкові екскурсії є однією з найцікавіших і найскладніших форм культурно-пізнавального туризму. У багатій історико-архітектурній спадщині України чільне місце займають пам'ятки оборонної архітектури – фортеці, замки, оборонні храми, міські укріплення, які приваблюють туристів. Тому питання розвитку замкового туризму та підвищення його привабливості тісно пов'язані із сучасним етапом розвитку туризму в Україні.

Замковий комплекс в Україні зберігся від найдавніших часів до сьогодення. В основному вони розташовані на Волині, Галичині, Поділлі, Карпатах, Буковині, Лівобережному, Придніпров'ї та в Криму. Проте, палацово-замковий комплекс є одним із найменш використаних архітектурних комплексів України та маловідомий туристам. На нашу думку, до головних причин такого стану слід віднести:

- кошти на будівництво матеріально-технічної бази таких споруд здійснюються за залишковим принципом з виділенням незначних сум;
- байдужість місцевих органів самоврядування та населення до історичних та культурних цінностей;
- існують значні проблеми з функціональним наповненням пам'яток, оскільки вони довгий час використовувалися не за призначенням, а призначення відновлених будівель не завжди є зрозумілим;
- відновлення тієї чи іншої частини замкових та палацових комплексів ще не є гарантією їх збереження.

На основі дослідження найбільш популярних турів по замках складено список найкрасивіших та найпопулярніших замків України серед туристів (табл. 1).

Як видно з табл. 1, в Україні, як і в Європі, вироблена цілком стандартна методика використання замків для туризму. Можна виділити декілька основних напрямків такої діяльності, які охоплюють процес від реставрації замків до облаштування об'єктів туристичного обслуговування.

Найбільша кількість замків, фортець і монастирів-фортець збереглася в Західній Україні (за різними експертними оцінками, близько 90% усіх замків і палаців країни) – Львівська, Івано-Франківська області, Тернопільська, Волинська, Закарпатська та Хмельницька області. На Львівщині є чотири унікальні замки, які вже є частиною багатьох туристичних пакетів та частиною популярного туристичного маршруту “Золота підкова Львівщини”: Олеський, Золочівський (так званий Китайський палац), Підгорецький, (європейська перлина, замок-палац, окрім того, перший Венеціанський палац на території середньої Європи,) *Свірзький* (найатракційніший класично-лицарський мінізамок).

## Найкрасивіші та найпопулярніші замки України серед туристів

Назва / Місце розташування	Напрями використання замку в туристичній діяльності
1. Камянець-подільська фортеця	Проводяться екскурсії для всіх охочих. З 1998 до цього дня на території форту кожні треті вихідні травня святкують день міста та Міжнародний фестиваль повітряних куль.
2. Меджибізька фортеця	Із 2004 року в стінах форту проходить фестиваль “Древній меджибіж”, де можна побачити змагання лучників, справжні лицарські бої й конкурси менестрелів. Це захоплююче костюмоване шоу. Крім цього на території замку працює краєзнавчий музей.
3. Хотинська фортеця	Сьогодні фортеця прекрасно відреставрована. Замок став справжньою кінозіркою: тут велися зйомки фільмів “Захар Беркут”, “Тарас Бульба”, “Лицарський замок”, “Стріли Робіна Гуда” й багатьох інших. Сьогодні тут працює музей тортур, а місцеві гіді проводять захопливі екскурсії по всій території замку.
4. Замок Любарта Луцький замок Верхній замок	Туристи можуть замовити екскурсію по всьому замку й навіть спуститися в старовинне підземелля. У приміщеннях фортеці працюють чотири музеї: зброї, книгодрукування, живопису та дзвонів.
5. Олеський замок	Сьогодні в будівлях фортеці розмістилася Львівська картинна галерея. В експозиції представлені художні полотна та ікони XIII-XIX століть. Також у середині приміщень та у саду виставлена найбільша в Україні колекція дерев’яної скульптури. Туристи мають також можливість прогулятися розкішним парком навколо цитаделі – тут красиво за будь якої погоди.
6. Мукачівський замок “ПАЛАНОК”	З оглядових майданчиків Верхнього Замку відкривається приголомшлива панорама околиць. Сьогодні в стінах фортеці працюють музеї живопису та історії, сувенірні магазини. Кожен охочий може зробити фото в старовинному костюмі. Відреставрована замкова церква (капличка) стала родзинкою весільних турів, оскільки в замку відкрили відділення РАГСу.
7. Палац графів Шенборнів	Сьогодні більшість приміщень зайняті санаторієм, але для туристів організують екскурсії в камінний зал і бібліотеку. Крім того, можна необмежено довго насолоджуватися прогулянками територією резиденції Шенборнів. Одна із пам’яток замкового парку, що найбільш запам’ятовується – штучна водойма, форма якої повторює форму Австро-Угорщини на мапі.
8. Ужгородський замок	У XVIII столітті замок втратив військове значення, а в його стінах розмістилася семінарія. Сьогодні тут проводять цікаві екскурсії, до яких входить спуск у тортурні підземелля. Також у фортеці працюють: Закарпатський краєзнавчий музей і ресторан, де можна продегустувати місцеві вина. Оскільки довгий час цитадель перебувала у приватному володінні, її оточують нескінченно захопливі інтриги, романтичні і відверто моторошні легенди. Сюди варто приїхати, якщо хочеться зануритися в атмосферу Середньовіччя, доторкнутися до живого шматочка історії.
9. Дубенський замок	Дубенський форт залишається єдиним українським замком, створеним за двох бастіонною схемою. Прекрасний опис цієї споруди можна знайти в гоголівському романі “Тарас Бульба”. Сьогодні частина приміщень відведена під музейні експозиції. Регулярно проводяться театралізовані та звичайні екскурсії. Передбачені також нічні прогулянки-екскурсії суворими середньовічними бастіонами. Ця екскурсія заслужено була визнана найкращою в Україні.
10. Аккерманська фортеця	Як і інші фортеці, Аккерман не раз ставав знімальним майданчиком у минулому. Сьогодні тут регулярно проходять театралізовані вистави та лицарські бої.

Джерело: побудовано автором

## Замки туристичного маршруту “Золота підкова Львівщини”

Назва / Місце розташування	Напрями використання замку в туристичній діяльності
<b>Олеський замок</b>	Сьогодні в будівлях фортеці розмістилася Львівська картинна галерея. В експозиції представлені художні полотна та ікони XIII-XIX століть. Також у середині приміщень та у саду виставлена найбільша в Україні колекція дерев'яної скульптури. Туристи мають також можливість прогулятися розкішним парком навколо цитаделі.
<b>Підгорецький замок</b>	З оглядового майданчика відкривається вид на розкішний фасад і панораму місцевості. Туристи можуть відвідати Китайський кабінет і прогулятися Золотою, Кармазиною та Обідньою (з XIX ст. званою як Лицарська) залами. Над павільйонами замку височіють бронзові скульптури атлантів. Один із них несе на своїх плечах Землю, інший – Всесвіт. До костелу Святого Йосипа можна прогулятися через парк. Також замок є дуже цікавим місцем для фото.
<b>Золочівський замок</b>	Тут відвідувачі можуть побачити камінь тамплієрів (камінь бажань) – зашифроване послання з минулого. Окрім готичного хреста, на них також зображено квітку маку та терновий вінець. Вони досі не можуть пояснити, що означає картина. Велич Стародавнього Єгипту, Китаю та Японії можна спостерігати з експонатів Китайського палацу. Можна спостерігати Горгулій, химер і обличчя інших гротескних персонажів з будинків заможних містян готичного Львова до 1527 р.
<b>Свірзький замок</b>	Перед туристами відкривається напрочуд витончений зразок оборонної архітектури, романтичне відображення якого в озері викликало захоплення протягом століть. Завдяки своєму справжньому французькому шарму Свірзький замок став успішною сценою відомої епопеї про трьох мушкетерів.
<b>Старосільський замок</b>	Відвідувачі зможуть побачити, що, незважаючи на напівзруйнований стан, здалеку замок все ще виглядає грізною фортецею. Замок займає досить велику територію – два гектари, має форму неправильного п'ятикутника. Одну з веж прикрашає кам'яна корона.

*Джерело: розроблено автором*

Незважаючи на доволі великий потенціал, реальний процес туристичної адаптації замкових комплексів Львівщини стикається з рядом негативних факторів:

- законодавство про замковий туризм є нестабільним та відсутні відповідні нормативно-правові акти;
- низький рівень державної підтримки та законодавчого регулювання процесу туризму та туристичного використання об'єктів оборонного будівництва;
- поганий стан розвитку різноманітної туристичної інфраструктури (переважно транспортної та готельно-ресторанної);
- багато замкових споруд забруднені різноманітними відходами (створення звалищ, складів небезпечних речовин і будівельних матеріалів тощо) на їх території.

На нашу думку, замковий туризм в Україні має розвиватися у двох напрямках, які мають бути взаємопов'язані та складати цілісну картину:

- перший напрям – спираючись на державну підтримку та за сприяння місцевої влади, необхідно змінити сьогоднішнє ставлення до пам'яток оборонного будівництва, зробивши їх головними “китами” туризму в окремих населених пунктах і в області в цілому;
- другий напрям передбачає передачу замків у тимчасову (концесійну) приватну власність для зацікавлених у використанні замку як туристичного об'єкта і на основі реконструкції перетворення їх на середньовічні готелі старовини, центри дозвілля,



розважальні заклади ресторанного бізнесу. Це можуть бути як іноземці (наприклад, нащадки колишніх власників фортець), так і громадяни України.

#### **Література:**

1. Білецька І.М. Сучасний стан та перспективи розвитку замкового туризму в Україні. *Проблеми підвищення ефективності*. 2011. Вип. 31. С. 104-112.
2. Гнатюк Л.Р., Яременко О.Ю. Проблематика збереження палацово-паркових комплексів України. *Теорія та практика дизайну*. 2020. Вип. 20. С. 39-47.
3. Корсак Р.В. Перспективи використання замків у готельній індустрії України: досвід Чеської республіки. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2019. Вип. 24. Том 2. С. 11-16.
4. Про замки України з акад. Б. Возницьким. URL: [http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2008/07/080719\\_castles\\_in\\_teractive\\_is.shtm](http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2008/07/080719_castles_in_teractive_is.shtm).
5. Черешнюк Т., Кузишин А. Європейський досвід використання оборонних споруд з метою туризму та рекреації. *Рекреаційна географія і туризм. Наукові записки*. 2000. № 2. С. 115-123.

**Oksana Bulyk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of International Economic Relations and Marketing  
Lviv National Environmental University*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-17>*

## **THE ROLE OF TRANSNATIONALIZATION IN THE GLOBAL ECONOMY**

The strengthening of globalization processes in the modern conditions of the development of the world economy leads to the emergence of new trends in the transnationalization of the world economy, which is carried out with the help of large transnational corporations. International corporations, on the one hand, are a product of rapidly developing international economic relations, and on the other hand, they themselves represent a powerful mechanism of action on them, as well as on the national economies of individual countries. Individuals, enterprises, transnational structural entities, international organizations and associations, integration (regional) groups, and states can act as subjects of international business. But it is transnational corporations that have become the main generators and engines of large international business over the long years of their development.

The influence of TNCs on the world economy is dualistic in nature. On the one hand, TNCs are a consequence (product) of dynamically developing international economic relations, on the other hand, they act as a powerful mechanism of influence on them, forming new ones and changing existing ones. Although TNCs began to play a certain influence already at the end of the 19th century, their influence has been growing especially dynamically during the last fifty years.

International corporations have undergone significant evolution since their inception. The first generation of modern international corporations was mainly represented by the so-called colonial raw material transnational corporations. During the First World War and the post-war period, TNCs specializing in the production of weapons gained strength. At this stage of development, TNCs did not have such a significant impact on the world economy and its corresponding global economic relations. The total number of international monopolies at the beginning of the 40s of the 20th century did not exceed 300 [3].

Since the beginning of the 1950s, international corporations have been active in conquering world markets. This was facilitated by the policy of liberalization of international economic relations, the appearance on the political arena of many independent states, growing world consumer demand, and other factors. The rapid development of international corporations, both in terms of their number and the scope and scope of their activities, has contributed to the fact that they have acquired a special importance and role in the international economy.

Today, the basis of the global economic system is made up of about 500 of the most powerful TNCs, which have practically unlimited economic power. At the same time, in industrially developed countries, each industry is dominated by two or three supergiant's who compete with each other on the markets of all countries. These 500 TNCs sell 80% of all manufactured electronics and chemicals, 95% of pharmaceuticals, and 76% of machine-building products [1, p. 21].

The transnationalization of the company's activities goes through a number of stages. At the first stage, foreign economic activity has practically little effect on the position of

the company as a whole. It is just beginning to develop foreign economic activity, as a rule, in the form of exports. At this stage, the company is legally bound to one state.

At the second stage, foreign economic activity acquires relative independence. The company's activities abroad enter into a complex system of interdependencies with all other aspects of the company's activities, prompting qualitative changes in the company's activities as a whole. The center of international activity is moving from export to foreign production. There is a separation of foreign activities from activities in the domestic market. This is reflected in the organizational structure of the company. The company acquires features of an international one.

At the third stage, the role of the company's foreign operations is growing. The domestic market becomes one with many foreign markets. It is at this stage that the company becomes truly international with other characteristics. The named three stages are typical for business internationalization processes in all countries, starting with the USA.

Thus, TNCs transformed the world economy into international production, ensured the development of industrial enterprises in all its areas: technical level and quality of products; production efficiency; improvement of forms of management, enterprise management. They act through their subsidiaries and branches in dozens of countries around the world according to a single research, production and financial strategy, which is formed in their "brain trusts", they have a huge research, production and market potential, which ensures high dynamism of development.

Of the 100 largest companies in the world, 52 are multinational corporations, the rest are states. Accordingly, the spheres in which the share of TNCs is the highest were formed: foreign direct investments (90%); technological developments (80%); world trade (70%); world industrial production (50%) [1, p. 20].

As for Ukraine, the question of the influence of TNCs on the national economic system is always important. The most attractive branches of the national economy for foreign TNCs are food and mining industry, agriculture, insurance, financial and trade spheres. One of the conditions for the attractiveness and activity of TNCs is the presence of important factors of production growth: natural resources, cheap and high-quality labor, developed regional transport infrastructure, etc.

As of 2019, more than 30 global TNCs were operating in Ukraine [2, p. 47], among which Apple, British Petroleum, CocaCola, Danone, Hewlett Packard, Huawei, McDonalds Corporation, Metro Cash & Carry, Microsoft, Nestle, PepsiCo, Procter & Gamble, Samsung, Shell, Toyota, Unilever, etc. However, TNCs that produce products on the territory of Ukraine and, as a result, develop the industrial potential of the country and create new jobs deserve the main attention.

### References:

1. Bulyk O. B. (2021) The practice of transnational corporations in Ukraine based on the materials of NESTLE branches in Ukraine. *Economic studies: a scientific and practical journal*. April 1(31), P.19-24.
2. Maiboroda D. Y. (2020) Transnational corporations in international business. *A Young Scientist*. No. 11 (87). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/122/116> DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-37> (accessed 04.02. 2023p.).
3. Motornyuk U. I., Terebukh M. I., Stasyuk N. R. (2018) Transnationalization as a factor in the development of the world economy. *Efficient economy*. № 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/105.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103> (accessed 02.02.2023).

**Stanislav Vasylishyn**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
State Biotechnological University*

**Васи́лишин С.І.**  
*д.е.н., доцент, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-18>

## **COMPETENCE BENCHMARKS FOR TRAINING SPECIALISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

### **КОМПЕТЕНТНІСНІ ОРІЄНТИРИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У 2022 р. Україна отримала статус країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, що відповідним чином трансформує український освітній простір та вимоги до кваліфікації фахівців, яких готують заклади вищої освіти. Професія бухгалтера, яка має витоки й історичний поступ довжиною понад 2 тисячі років, сьогодні зазнає суттєвої трансформації внаслідок стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, діджиталізації економічного простору та зміни запитів стейкхолдерів у процесі задоволення їх інформаційних запитів.

У XXI ст., особливо після пандемії COVID-19, цифровізація проникла майже в усі сфери суспільного життя, помітно вплинувши на бізнес-середовище та його інформаційне забезпечення. Водночас розвинені країни світу намагаються наблизитись до максимального досягнення цілей сталого розвитку, максимально зберігши планету для прийдешніх поколінь.

Станом на 01.01.2023 р., в Україні підготовку бакалаврів за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» здійснювало 150 закладів вищої освіти, магістрів – 112. При цьому формування фахівця, який максимально відповідає запитам сучасного ринку праці передбачає підготовка саме за другим (магістерським) рівнем вищої освіти, яка має максимально враховувати запити стейкхолдерів та реалії сучасних професійних бухгалтерських сертифікованих програм і кваліфікацій.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 958 від 10.07.2019 р. введено в дію Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Відповідно до нормативного документу, під час навчання майбутній фахівець має набути інтегральну компетентність: здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог [1]. Тобто, Стандартом визначено більш широкий спектр завдань, що постають перед сучасними бухгалтерами, обумовлений інноваційною спрямованістю підприємницької діяльності та невизначеністю.

Водночас, сучасні освітні програми мають орієнтуватися на динамічні зміни соціально-економічного простору, які головним чином визначені глобалізацією та досягненням цілей сталого розвитку. Україна у 2016 р. приєдналася до країн, які визнали Глобальні цілі сталого розвитку, визначені ООН [2] і орієнтує бізнес на максимально прозоре розкриття інформації щодо нього у звітності компаній.

У результаті цього зростає актуальність підготовки здобувачів, здатних брати участь у формуванні інтегрованої звітності, яка включає фінансові та нефінансові показники щодо функціонування підприємств та їх потенційні впливи на довкілля, соціальної відповідальності, політик управління та відповідальності перед суспільством.

Процеси євроінтеграції орієнтують національні практики на адаптацію практик обліку та звітності до нормативних документів ЄС, одним з яких є Директива ЄС 2014/95/EU щодо розкриття нефінансової інформації про різноманітність, згідно якої великі підприємства на всій території ЄС, які представляють інтерес для суспільства, в яких на дату складання балансу значення такого критерію, як середня кількість працюючих протягом фінансового року, досягає 500 осіб, мають включити у звіт про управління інформацію нефінансового характеру, яка повинна розкривати в обсязі, необхідному для розуміння розвитку даного підприємства, його функціонування [2].

Важливість формування у майбутніх фахівців у галузі обліку і оподаткування навичок обліку та формування звітності щодо сталого розвитку підтверджується вимогами сучасних професійних кваліфікацій та сертифікаційних програм. Зокрема, Привілейований інститут управлінських бухгалтерів CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), який надає найавторитетніші кваліфікації у сфері обліку, фінансів, оподаткування та фінансового менеджменту у світі наголошує на важливості формування у фахівців навичок підготовки звітності за стандартами ESG.

Стандарти ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – показники щодо діяльності компанії по кожному із зазначених напрямів заради досягнення цілей сталого розвитку. Важливо, що ці критерії враховують інвестори та фінансові інститути при прийнятті рішень про інвестиції та кредитування, контрагенти та постачальники в рамках комерційної діяльності, а також інші групи стейкхолдерів.

У відповідь на безпрецедентно високий попит на фахівців з обліку, що володіють підходами у сфері ESG-стандартів, сьогодні CIMA пропонує окремі сертифікаційні програми. Згідно цих програм у фахівців формується усвідомлення важливості і наслідки сталого розвитку та місця ESG у сучасному бізнес-середовищі в умовах зростаючого попиту зацікавлених сторін на інформацію щодо сталого розвитку від бізнесу [4].

Таким чином, на інститут бухгалтерської професії, яка сприяє досягненню довіри та керованості у суспільстві покладено важливу місію щодо прозорого представлення фінансових та нефінансових показників у звітах компаній, головним чином, тих, що становлять вагомий вплив та суспільний інтерес і відповідальні перед наступними поколіннями та державою за наслідки своєї діяльності.

Тому у подальшому вирішального значення набуває адаптація чинних освітніх програм підготовки фахівців із обліку і оподаткування, особливо за другим (магістерським) та третім (освітньо-науковим) рівнями до євроінтеграційних та глобалізаційних викликів. Один із напрямів полягає у доповненні програмних результатів навчання та освітніх компонент складовими щодо формування інтегрованої звітності та обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку в постпандемічному світі. В свою чергу, це матиме особливу актуальність для післявоєнної відбудови нашої держави, важлива роль в якій належатиме кваліфікованим фахівцям в усіх галузях національної економіки.

### **Література:**

1. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 958 від 10.07.2019 р. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-](https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha)

osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/071-oblik-i-opodatkuvannya-magistr.pdf (дата звернення: 06.02.2023).

2. Глобальні цілі сталого розвитку. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 05.02.2023).

3. DIRECTIVE 2014/95/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 22 October 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> (дата звернення 03.02.2023).

4. Fundamentals of ESG Certificate. URL: <https://cpd.cimaglobal.com/product/fundamentals-of-esg-certificate> (дата звернення: 05.02.2023).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-19>

**THE ROLE OF LEADERS IN THE CREATION OF NEW KNOWLEDGE  
AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIES  
AND SECTORS OF THE ECONOMY**

Leaders are individuals who have a high personal status as well as exceptional leadership qualities, allowing them to have a strong influence on the thoughts and behaviors of those around them. They are often leaders in their field, have a great influence on the development of their field, and are known for their ideas and achievements. Leaders often become leading experts in their field, and their achievements become a source of information for others. This allows leaders to create new knowledge and pass it on to other people.

In general, the role of leaders in the creation of new knowledge and their influence on the development of industries and sectors of the economy are very important. They help create new knowledge and contribute to the development of the field in which they work. Thus, D. Teece writes: "The basis of the firm in the modern economy is the ability to create, transfer, collect, integrate, protect, and use knowledge capital. "Knowledge capital supports competencies, and competencies, in turn, support products and services supplied by the firm to the market" [1, p. 29].

Today, when leaders try to impose traditional leadership in new knowledge organizations, this leads to the inhibition of information flows, hinders the manifestation of employees' abilities to produce new ideas, blocks the entrepreneurial spirit, restrains adaptation, and, as a result, negatively affects the overall productivity of the enterprise. Currently, a new creative class is being formed, and a new workforce is emerging: people who prefer equal legal relations with the company, are oriented towards self-determination, have independence, and have technical literacy [2, p. 15]. In companies of the new type, they pay tribute to values and principles, believe that "cooperation" is more important than "rivalry", while the concentration of power and control at the highest levels of the organization is reduced, people and culture are brought to the fore, while the material component, the criteria of efficiency and success are pushed back.

Therefore, traditional approaches to leadership no longer work. Authentic leadership [3], transformational leadership [4], spiritual leadership [5], leadership as a service [6] are becoming more common. Today, researchers and practitioners are actively calling for rethinking and reevaluating the purpose, organizational goals, and values of the company. Yitzhak Adizes, a well-known management consultant and theorist, believes that the modern world is on the verge of a management revolution [7]. He claims that capitalist models of organizations focused on the interests of shareholders and investors are no longer working and that new models of harmonious, "healthy" companies are gradually being formed instead. In this regard, managers and leaders have new tasks: to build new organizations (or rebuild existing ones), and then maintain "health" both internally and externally.

For leaders, the creation of new knowledge is a necessary condition to be competitive in their field and to maintain the competitiveness of their companies. Businesses must reduce costs and increase productivity in order to remain competitive. In turn, these measures increase the need for a more flexible workforce, for faster and more complete

use of organizational knowledge, which can be achieved through teamwork-based knowledge work.

In companies, the implementation of the principles of team activity is becoming more and more relevant, but along with this, the problem of harmonizing horizontal and vertical leadership is created [8]. Shared leadership, according to C. L Pearce, occurs when "All team members are fully engaged in team leadership and unhesitatingly influence other team members and guide them toward the goal of maximizing the potential of the team as a whole...shared leadership entails simultaneous, continuous process of mutual influence in the team, characterized by the "cyclic emergence" of official and unofficial leaders" [8, p. 48]. According to the author, distributed leadership is more difficult and time-consuming compared to vertical leadership, so it should be developed only for certain knowledge-based jobs. These are situations when: there is interdependence of knowledge workers; tasks require a high degree of creativity; the complexity of working with knowledge increases [8]. The author notes that the creation of shared leadership is a complex process for which the official team leader is responsible [8, p. 50].

Thus, we see that the most important task facing leadership in a company whose effectiveness depends on working with knowledge is balancing horizontal and vertical leadership in the company in the narrow sense and, in the broad sense, all manifestations of leadership in the company.

Leaders also influence the development of new technologies and innovative products. They are leading figures in their field and have a great influence on the direction of development in their field. They usually work with a team of specialists who contribute to the creation of new technologies and products that can improve efficiency and competitiveness in the economy.

Businesses today need to adapt more quickly to an increasing number of changes in a more complex environment than ever before. Adaptation requires greater ability to absorb best practices and knowledge both from the external environment and within the enterprise [9]. At the same time, the activity of leaders is a critical factor in the formation of cultures, systems and structures that strengthen the organization's ability to absorb, assimilate and apply knowledge [10]. Transformational leadership can make the organization more effective by stimulating the ability to absorb knowledge (absorptive ability) [11].

As companies hire more intellectual workers and are increasingly confronted with tasks with intellectual content, the tasks and jobs themselves become non-specific, making the procedures for their implementation difficult to prescribe and implement in working manuals [12]. In a situation of such uncertainty, transformational leaders intensify the search for new opportunities, as well as the process of creating a shared vision and high employee motivation [13]. The search for new opportunities inspires employees to take on greater responsibility and more often use implicit knowledge at work, which inspires the development of innovative ideas, innovative products and creates all the conditions for the development of new technologies.

Thus, leaders have a great influence on the development of industries and sectors of the economy, as they are the ones who help accumulate knowledge, organize, inspire, and direct team members to create innovations. They are becoming leading figures in the development of new technologies, products and services. Thanks to them, strategies and development plans for their organizations are created, which helps to improve efficiency and competitiveness in the economic sphere. In general, the role of leaders in the creation of new knowledge and their influence on the development of industries and sectors of the economy is inevitable. Leaders play an important role in creating new knowledge and will influence the development of their fields, helping them to compete successfully in today's market.



## References:

1. Teece D.J. (2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press, p. 29.
2. Gratton L. (2004) *The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*. Published by Ft Pr, p. 15.
3. Avolio B.J., Gardner W.I. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 16 (2), pp. 315-338.
4. Tse Herman H.M., Mitchell R.J. (2010) A Theoretical Model of Transformational Leadership and Knowledge Creation: The Role of Open-Mindedness Norms and LeaderMember Exchange. *Journal of Management & Organization*, vol. 16, no. 1, pp. 83-99.
5. Fry L.W. (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 693-727.
6. Anderson M.H., Sun P.Y. (2017) Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, vol. 19 (1), pp. 76-96.
7. Adizes I.K. (2019) *How to overcome a management crisis*. Type: Fable, 272 p.
8. Pearce C.L. (2004) The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, pp. 47-57.
9. Szulanski G., Winter S., Cappetta R. (2000) *Knowledge Transfer Within the Firm: A Replication Perspective on Stickiness*. Working Paper. Wharton School, University of Pennsylvania.
10. Kavanagh M.H., Ashkanasy N.M. (2006) The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*, vol. 17. Supplement, pp. 81-103.
11. Bass B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no. 1, pp. 9-32.
12. Lubit R. (2001) Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 29, no. 4, pp. 164-178.
13. Dobbs R., Walker P.R. (2010) *Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change*. Little Rock, AR: Parkhurst Brothers, Inc., Publishers.

**Karyna Vlasiuk**  
*Senior Lecturer at the Department of Hotel,  
Restaurant and Tourism Business  
International Humanitarian University*

**Власюк К.В.**  
*старший викладач кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу  
Міжнародного гуманітарного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-20>

## **MONITORING THE STATE OF DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE**

### **МОНІТОРИНГ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

До березня 2020 р. простежувався доволі швидкий розвиток готельного господарства в Україні. За останні роки відкрилося доволі багато готелів високого рівня, вони забезпечували дохід державі у вигляді податків, а населення новими робочими місцями. Проте дану ситуацію суттєво змінило введення карантину через поширення пандемії коронавірусу, проте іще більших збитків завдала розпочата Росією війна у лютому 2022 р.

Нові умови для багатьох вітчизняних підприємств стали неможливими для функціонування і поставили їх на межу виживання. Туристичний та готельний бізнес втратив частку понад 25% компаній, а ще 10–15% на перебувають на межі закриття. Необхідно здійснити чимало заходів для підтримки готельного бізнесу, щоб зберегти дану галузь для повноцінної діяльності, оскільки сфера гостинності – це перш за все робочі місця для понад 400000 осіб в Україні (станом на 2021 р.) та забезпечення надходжень до бюджету.

Метою дослідження виступає оцінка сучасного стану функціонування підприємств готельного господарства України в умовах війни та обґрунтування перспектив розвитку в повоєнний період.

Попит на заклади розміщення підвищувався й через стрімкий розвиток туристичної галузі. Так, у 2021 р. незважаючи на пандемію коронавірусу до всього західного регіону України приїжджало понад 200 тис. туристів з держав Аравійського півострова, а платоспроможність внутрішнього туризму підвищилась мінімум на 3 млрд. дол. США [1].

В перші місяці війни готельне господарство практично зупинило свою діяльність. Прибуття гостей зупинилося, всі заплановані івенти і туристичні / бізнес-поїздки довелось відмінити. В центральному, південному і східному регіонах України показник відмов від бронювання зріс до 85-98% [1].

В зв'язку небезпекою сотні тисяч людей виїжджали із рідних міст на захід нашої держави, тому готелі там були переповнені. В інших регіонах готелі або втратили весь дохід й продовжували працювати зі збитком, або ж взагалі закрились.

Варто також зазначити, що з початку війни в Україні у готелях у структурі гостей загалом переважали дві категорії.

Перш за все – переселенці, котрі або тимчасово проживали в закладах розміщення й потім поверталися додому або знаходили постійне житло в новому для себе місті, або ж виїжджали далі – за кордон. Простежувався також попит від компаній та

дипломатичних установ, котрі релокували свої команди у більш безпечні області нашої держави. Так, наприклад, в готелях Ribas Hotels Group у Одесі внутрішньо переміщені особи упродовж перших місяців війни склали близько 70% гостей, проте на сьогоднішній день їх порівняно небагато – 10%. Це були переважно люди з Херсона і Миколаєва. Premier Hotel Palazzo в Полтаві у березні 2022 р. майже на 70% був завантажений біженцями із Харкова. Premier Hotel Dnister в Львові у березні і квітні 2022 р. виділив велику кількість номерів, а також облаштував один з конференц-залів під хостел для безкоштовного поселення біженців [2].

Друга категорія гостей готелів – представники ЗМІ, дипломатичні делегації багатьох держав, міжнародні волонтерські організації і т.п. Зокрема, таких гостей було чимало в львівському Premier Hotel Dnister. Особливо заклади розміщення відмічають представників ЗМІ: на початку воєнних дій у деяких готелях, наприклад, одеському Bristol і київському Premier Palace Hotel, таких гостей було настільки багато, що готелі перетворювались на свого роду хаби для міжнародних журналістів [2].

На сьогоднішній день стан готельного ринку в Україні залежить від регіону: те, як працюють дані об'єкти, й чи відкриті вони взагалі обумовлюється тим, в якій області вони розміщені, наскільки вони віддалені від місць бойових дій. Найкращою є ситуація в західній частині України: Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Тернопільській та Закарпатській обл.

Продовжує свою роботу 5-зірковий готель Bristol в Одесі, котрий знаходиться в управлінні Vertex Hotel Group. Також відкриті і готелі мережі Ribas Hotels Group в Одесі. Починаючи із 16 травня 2022 р. відновили прийом гостей і готелі у Києві та області. Усі вони були закриті через близькість до бойових дій. Об'єкти не постраждали, тож змогли відновити свою роботу.

Окремо необхідно звернути увагу на діяльність готелів міжнародних брендів в умовах війни: такі заклади розміщення, розміщені в великих містах, здебільшого призупинили свою роботу. Це загалом пояснюється політикою безпеки та іноземним менеджментом. Окрім того, їхня аудиторія – це іноземні туристи, котрі зараз не приїжджають в Україну. Наразі в столиці відновили роботу наступні міжнародні готелі: Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, два об'єкти Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv й інші [2].

За словами засновника Ribas Hotels Group (26 українських об'єктів в управлінні), наразі в Україні працює близько 20% готелів. Деякі із них, на жаль, пошкоджені унаслідок бойових дій. Повної інформації стосовно того, скільки пошкоджених готелів в Україні, немає. Зараз відомо, що у Ірпені (Київська обл.), котрий майже місяць перебував у окупації, зазнало руйнувань 28 готелів (згідно даних проекту RebuildUA). Постраждали також готелі в Харківській, Миколаївській, Чернігівській, Київській, Одеській обл., а також в Маріуполі – за підрахунками UHRA, це близько 15 закладів [2].

Необхідно також зазначити, що готелі, котрі не припинили працювати, змушені були перевести усі бізнес-процеси у безпрецедентно новий формат роботи. Оскільки одночасно необхідно було забезпечити гостям звичний для них рівень сервісу і безпеку перебування, допомагати співробітникам та їхнім сім'ям, займатись волонтерством: хто мав змогу – надавав укриття, приймав переселенців з різних регіонів, надавав гуманітарну допомогу і т.п. І нерідко це необхідно було виконувати із меншою кількістю команди, оскільки персонал готелів також намагався переміститись в більш безпечні місця чи емігрувати за кордон, або ж працівники долучались до лав ЗСУ або ТрО. Проте якщо спочатку головним питанням було те, як зібрати й зберегти команду, то нині – як завантажити її за умов низького попиту і невеликої кількості гостей.

Ще один виклик для готелів був пов'язаний з порушенням логістичних ланцюгів. Унаслідок браку палива та інших причин були зруйновані деякі логістичні процеси, це суттєво вплинуло на забезпечення об'єктів всім необхідним для роботи або запуску. Наприклад, у Ribas Hotels Group порушення логістики вплинуло на готелі на етапі будівництва. А у BANKHOTEL впродовж перших тижнів вторгнення відчували перебої у постачанні багатьох продуктів.

Зміни в роботу закладів розміщення внесла і комендантська година. В зв'язку із обмеженням в часі певною мірою ускладнюється процес поселення та виселення, основне навантаження наразі припадає на денну зміну. Окрім того, в зв'язку з введенням комендантської години працівники іноді проживають на території готелів. Також обмежено працюють ресторани й бари і інші сервіси, зокрема салони краси, SPA-зони й т. п. Деякі готельні послуги є недоступними на час повітряних тривог. Це окремий пункт в роботі готелів, котрі впровадили посилені стандарти безпеки. Вони мають на меті оповіщення гостей щодо повітряних тривог та їхнього завершення, облаштування, де це можливо, безпечних місць/укриттів, в яких люди зможуть перечекати небезпеку, тощо.

Згідно підрахунків Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), в зв'язку з війною Росії проти України сукупні надходження до державного бюджету від туристичної галузі скоротились приблизно на 26%. Наразі вітчизняний готельний ринок працює максимум на 2-3% в грошовому вираженні. На півдні даний показник складає 3-5% від планового, у Києві і області – 10-15%, на сході через бойові дії і окупацію територій більшість готелів призупинили роботу [3].

В західних областях склалась дещо інша ситуація. Там в лютому-квітні 2022 р. заклади розміщення були завантажені на 100%. Це спричинило значне підвищення туристичного збору. Згідно статистики Державного агентства розвитку туризму, впродовж перших шести місяців 2022 р. сума склала 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше порівняно із сумою за аналогічний період 2021 р. – тоді до бюджету надійшло 69,4 млн грн [3].

Попри це найбільше податків у I півріччі 2022 р. сплатили саме готелі і санаторії – близько 460 млн грн. На 39% збільшились надходження від діяльності пансіонатів й гуртожитків, котрі використовувалися для тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб. Частка сплачуваних податків турбазами, кемпінгами, дитячими таборами відпочинку знизилась на 59% – з 178 млн грн впродовж перших шести міс. 2021 р. до 73 млн грн в 2022 р. [3]

До п'ятірки лідерів увійшли м. Київ і чотири області. Столиця поповнила свій бюджет більше ніж на 20 млн грн. Найбільший ріст порівняно із аналогічним періодом 2021 р. зафіксовано в Львівській обл. – 193%. До бюджетів громад даного регіону надійшло 19,7 млн грн. В Івано-Франківській обл. сума туристичного збору зросла 76,4% й склала 9 млн грн. Закарпатська обл. заробила 8,7 млн грн турзбору, що на 144% більше, ніж за аналогічний період 2021 р. [3].

Варто також рівень завантаженості готелів почав спадати наприкінці весни 2022 р. Не відбувся і курортний сезон. Понад 2000 об'єктів готельної нерухомості, які розташовуються на півдні й сході України, не відкрились взагалі. Винятком стала порівняно безпечна Одеса, в котрій нині працює 90% закладів розміщення із середньою завантаженістю 60%. В Києві готелі відновили роботу у травні 2022 р., проте досі тримають невисокий показник – 15-25%.

Таким чином, в процесі дослідження було встановлено, що зниження попиту на послуги готельних підприємств в кризових умовах є основною проблемою розвитку готельного бізнесу.

Висновки. Аналіз стану розвитку підприємств готельного господарства України показує, що наприкінці 2022 р. ситуація потрохи стабілізувалася. Нехай не у повну

силу, проте готелі працюють, залучають гостей, одержують прибуток й сплачують податки. Як швидко галузь матиме змогу остаточно відновитись й вийти на довоєнні показники? Все залежить від тривалості бойових дій і рівня міграції українців за кордон.

#### **Література:**

1. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 08.01.2023).
2. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua> (дата звернення: 01.01.2023).
3. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2023).

**Olena Volkova**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Kherson National Technical University*

**Волкова О.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Херсонського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-21>

## **CUSTOMS PROCEDURES AS AN EFFECTIVE METHOD OF ENSURING THE IMPLEMENTATION OF THE STATE CUSTOMS POLICY**

### **МИТНІ ПРОЦЕДУРИ ЯК ДІЄВИЙ МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

Державна митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки.

Пріоритетними напрямками реалізації державної митної політики є:

- сприяння безпеці та міжнародній торгівлі, включаючи спрощення та гармонізацію митних процедур;
- сприяння ефективному справлянню митних платежів;
- розвиток інфраструктури, електронних технологій та сервісів для міжнародної торгівлі;
- захист суспільства, громадського здоров'я і безпеки навколишнього природного середовища та боротьба з незаконним переміщенням наркотичних засобів та зброї;
- підвищення ефективності міжнародного митного співробітництва.

Гармонізація митних процедур є одним із пріоритетних напрямів забезпечення реалізації державної митної політики. Вітчизняна практика реалізації митних процедур включає операції, пов'язані із здійсненням митного контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України, митного оформлення цих товарів і транспортних засобів, а також із справлянням передбачених законом податків і зборів. Проте, сформований механізм в певній мірі втратив свою регуляторну силу в умовах війни, коли держава у пріоритеті визначає лише власні потреби і інтереси, прагне захистити національний ринок та товаровиробників, проте, в той же час, не може відмовитись від своєї ролі на світовому ринку. Відповідно, завдання досягнення балансу між розвитком міждержавної торгівлі і підтримкою вітчизняного бізнесу в умовах війни вимагає виваженої, різновекторної та взаємоузгодженої роботи різних відомств, а також внесення відповідних змін до митного законодавства [1, с. 87].

Митні процедури належать до структури митної політики України і є одним із самостійних векторів її реалізації. Будучи цілим комплексом заходів, що покликані забезпечувати і захист, і підтримку зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) їх значення у структурі роботи митних органів займає одну із ключових позицій. Якщо митна політика України – це довгострокова стратегія регулювання експортно-імпоротної активності, що забезпечує розвиток або стримання ЗЕД, захист національного товаровиробника, а також економічну охорону кордонів держави, то

митні процедури доцільно детермінувати як тактичні заходи, змістом яких є митний контроль, митне оформлення, сплата митних платежів та порядок їх виконання [4].

Беручи за основу вітчизняну законодавчу базу, а саме положення Митного кодексу України (далі – МКУ), митні процедури доцільно визначати як «зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України сукупність митних формальностей та порядок їх виконання (п. 21 ст. 4 МКУ) [2]. Дане трактування є сформованим в рамках гармонізації митного законодавства України до положень європейського, оскільки джерелом походження категорії «митних формальностей» є Міжнародна конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур. У розділі 2 цього документу, наголошується, що митні формальності – це сукупність дій, що підлягають виконанню відповідними особами і митною службою з метою дотримання вимог митного законодавства [3].

Таким чином, порівняння понять «митні процедури» і «митні формальності» (беручи за основу українське законодавство) вказує на те, що економічна сутність митних процедур є ширшою, ніж формальностей, проте введення даної дефініції у митне законодавство було неминучим в умовах дотримання Україною євроінтеграційного вектору розвитку.

Узагальнюючи спільні та відмінні риси між вище окресленими категоріями варто наголосити, що:

- митна політика – це визнана на загальнодержавному рівні стратегія забезпечення ЗЕД, метою якої є підтримка оптимального балансу між розвитком експортно-імпоротної активності та реалізацією протекції національного товаровиробника і локального ринку;

- митні процедури – це сукупність фактичних адміністративно-правових заходів забезпечення міждержавної торгівлі/безоплатного отримання певних об'єктів, а також організації взаємодії учасників ЗЕД при перетині таких об'єктів (товарів чи послуг) митного кордону України [4].

Беручи до уваги той факт, що сучасний світ прагне до створення умов, які б всебічно сприяли гармонізації міждержавної співпраці і торгівлі, більшість держав визнають важливість максимального спрощення митних процедур. Зокрема, поширеною стає практика відмови від тотального контролю за суб'єктами ЗЕД, що передбачає мінімізацію втручання посадових осіб митниць в операційну діяльність учасників міжнародної торгівлі. Проте, Україна перебуває у достатньо складних обставинах, які впевнено можна охарактеризувати як безпрецедентні за роки незалежності нашої держави – повномасштабна війна, що лише ускладнює нестабільні позиції держави, джерелом яких стала ще пандемія COVID-19 у 2019-2020 рр.

Але не зважаючи на всі труднощі, 01.10.2022 р. Уряд прийняв низку постанов, які відкривають доступ необмеженому колу українського бізнесу до авторизацій та спрощень, аналогічним тим, які існують у ЄС, врегульовують питання надання митним органам заходів забезпечення сплати митних платежів при ввезенні та/або переміщенні територією України транзитом, а також унормовують окремі положення актів Уряду з Конвенціями про процедуру спільного транзиту і про спрощення формальностей у торгівлі товарами.

Відповідно до прийнятих змін, зі сфери регулювання Урядом виключено форми митних декларацій (форма єдиного адміністративного документа буде використовуватись в Україні безпосередньо на підставі Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами).

З 01.01.2023 р. набрав чинності Закон від 19.10.2022 р. № 2697-IX «Про Митний тариф України». Документом затверджено новий Митний тариф України, який є невід'ємною частиною цього Закону та містить перелік ставок загальнодержавного

податку – ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України, які систематизовані згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (далі – УКТЗЕД), складеною на основі сучасної сьомої редакції Гармонізованої системи опису та кодування товарів версії 2022 р. та відповідної версії Комбінованої номенклатури ЄС (Official Journal of the European Union, 29.10.2021, L 385).

Після набрання чинності оновленої версії Закону «Про Митний тариф України», буде забезпечено:

- приведення товарної номенклатури України у відповідність до вимог сучасної сьомої редакції Гармонізованої системи опису та кодування товарів версії 2022 р. на виконання міжнародних зобов'язань, узятих Україною у рамках Міжнародної конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів;

- адаптацію митної статистичної системи України до міжнародних методів, митних стандартів класифікації та гармонізації зовнішньоторговельної документації;

- усунення розбіжностей у версіях систем української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності України та країн – торговельних партнерів;

- спрощення процедури митного оформлення товарів під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.

При цьому Законом не передбачається зміна ставок ввізного мита на товари, а лише зміна класифікації окремих товарів згідно з УКТЗЕД.

На початку лютого 2023 р. за результатами діяльності, Україна отримала високу оцінку Єврокомісії щодо виконання вимог ЄС у митній сфері. Україна досягла значного прогресу щодо виконання євроінтеграційних зобов'язань у сфері митної справи, про що свідчить висока оцінка Єврокомісії. Це результат консолідованої багаторівневої роботи Міністерства фінансів України, Держмитслужби у співпраці з міжнародними партнерами з приведення українського митного законодавства у відповідність до законодавства ЄС, приєднання до спільної транзитної системи та NCTS. Подальші кроки, які необхідно здійснити Україні – це повне виконання положень Угоди про асоціацію з ЄС у митній сфері, підготовка нового Митного кодексу України, що повністю відповідатиме Митному кодексу ЄС, впровадження ІТ рішень на основі MASP-C, удосконалення адміністрування митних платежів, підвищення ефективності протидії митним правопорушенням, криміналізація контрабанди товарів, вибудова сучасної митної системи, яка спроможна реагувати на виклики сьогодення.

Таким чином, сьогодні для України доцільним є збереження євроінтеграційного вектору, проте за умов відмови від зниження протекції національного ринку і товаровиробників; важливою є концентрація уваги органів влади на скоординованому регулюванні процесами переміщення товарів через митні кордони, корегуванні дій учасників ЗЕД не з метою обмеження їх діяльності, а задля максимального захисту.

### Література:

1. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави : монографія / Гребельник О.П., Пашко П.В., Шевчук С.В., Сушкова О.Є. та ін.; за ред. д.е.н., проф. О.П. Гребельника. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 266 с.

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 18.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.

3. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція) : Конвенція Ради Митного Співробітництва від 18.05.1973 р. Дата набрання чинності для України: 15.09.2011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text).

4. Мирончук В.М., Матвеев М.Е., Голомша Н.Є. Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336>.



**Olha Vorkunova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
*Odessa National Maritime University*

**Воркунова О.В.**  
*к.е.н., доцент*  
*Одеського національного морського університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-22>

## **BUDGETING AS A TOOL FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

### **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У стрімко мінливих економічних умовах, що встановлюють високі вимоги до якості товарів, робіт і послуг особливо велика цінність ефективного керування підприємством. Для прийняття оперативних і обґрунтованих рішень необхідно володіти інформацією про стан підприємства не тільки в цей момент, але й на деякий період у майбутньому.

«Планування – це процес розробки та прийняття цільових настанов у кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення» [3; 4].

Необхідність застосування фінансового планування на підприємстві обумовлена тим, що воно дозволяє вибрати найбільш ефективні шляхи його розвитку, втілює намічені стратегічні цілі в конкретні фінансові показники, дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, допомагає розраховувати та стежити за використанням фінансових ресурсів, а також може бути інструментом їхнього залучення. Планування зв'язане, з одного боку, із запобіганням помилкових дій, а з іншого боку – зі зменшенням числа невикористаних можливостей.

Фінансовий план дуже впливає на економіку підприємства: за допомогою нього відбувається порівняння реальних фінансових можливостей і витрат за рахунок взаємозв'язку всіх статей фінансового плану й економічних показників діяльності підприємства.

В умовах ринку, коли ціни на ресурси, товари та послуги вільно встановлюють самі конкуруючі виробники та споживачі, кожне підприємство самостійно вирішує що і у якій кількості робити. Кожний учасник ринку ґрунтується на власному досвіді, інтуїції та здатності передбачати майбутнє для визначення курсу своєї діяльності.

При здійсненні фінансового планування важливо використовувати методи, які дадуть можливість зрівняти різні сценарії розвитку фінансів підприємств і на основі систематизації й осмислення отриманої інформації вибрати оптимальні шляхи руху вперед і мінімізації ризиків. У практиці фінансового планування найчастіше застосовуються методи економічного аналізу, коефіцієнтний і нормативний методи складання фінансових планів.

В економічній літературі розрізняють п'ять видів фінансового планування:

- стратегічне планування;
- перспективне планування;
- бізнес-планування (містить у собі перспективне й поточне планування);
- поточне планування або бюджетування оперативне фінансове планування.

Розподіл фінансових планів по видах здійснюється залежно від тривалості бюджетного періоду, тобто тимчасового інтервалу фінансового плану. Основою формування всіх фінансових планів найчастіше виступають довгострокові цілі, обумовлені керівництвом підприємства в ході стратегічного планування шляхом вироблення фінансової стратегії.

Стратегічні цілі підприємства деталізуються й одержують своє відбиття у вигляді середньострокових і короткострокових планів і бюджетів.

Таким чином, можливо наступне визначення поняття «фінансове планування» – це процес розробки, затвердження, виконання фінансової й інвестиційної політики підприємства шляхом формалізації їх у вигляді фінансових планів і бюджетів, на основі прийнятої методології й сформованої економічної ситуації, аналізу, моніторингу й своєчасного необхідного коректування прогнозних результатів, орієнтованої на прийняття управлінських рішень і оцінку можливих ризиків [3; 4].

Бюджетування є одним з основних інструментів керування підприємством. Воно давно й активно використовується як технологія фінансового планування. Однак деякі підприємства розглядають бюджетування як реальний інструмент керування ефективністю бізнесу та досягнення стратегічних цілей і завдань.

У нашій країні під бюджетуванням часто розуміють керування коштами, використовуваними в операційній діяльності підприємства, у той час як у світовій практиці бюджетування – це елемент менеджменту, орієнтований на керування, що представляє собою методологію планування, обліку та контролю коштів і фінансових результатів.

Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше ухвалених рішень, за допомогою якого підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів.

Бюджетування як управлінська технологія включає три найважливіші тридцятилітні частини:

- технологія бюджетування, що являє собою види й форми бюджетів, систему фінансово-економічних показників як основу побудові бюджетів, порядок консолідації окремих бюджетів у єдиний зведений бюджет;
- організація процесу бюджетування, що передбачає формування фінансової структури підприємства, за допомогою визначення центрів фінансової відповідальності, бюджетного регламенту, етапів бюджетного процесу, графіка документо-обігу, системи внутрішніх нормативних документів;
- інформаційні технології, що дозволяють не тільки розробити різні сценарії майбутнього фінансового стану підприємства, але й здійснити оперативний збір, обробку й консолідацію фактичних даних, необхідних для бюджетного контролю.

Система бюджетування являє собою сукупність таких елементів, як структура бюджетів, процедура формування, узгодження й затвердження бюджетів, контроль їхнього фактичного виконання, нормативна база (норми, нормативи, ліміти), типові процедури й механізми прийняття управлінських рішень.

Бюджетний процес на будь-якому підприємстві повинен починатися з розробки проекту зведеного бюджету. На цьому рівні необхідно оцінити виробничу програму, її якісні й кількісні параметри, зміни цінові й кредитної політики, визначити виробничий потенціал підприємства на основі аналізу раціональності використання активів, освоєння нових технологій і видів продукції. Далі проект бюджету повинен пройти процедуру узгодження й затвердження вищим органом керування. За підсумками бюджетного періоду варто провести аналіз виконання бюджету, виявити відхилення, пояснити їхньої причини, прийняти необхідні управлінські рішення.

У цей час існують дві основні форми складання бюджету:

- фіксований бюджет (традиційна форма);

– гнучкий бюджет.

При фіксованому бюджеті цифрові показники розраховуються й затверджуються до початку планованого періоду та перегляду не підлягають. Відмінною рисою гнучкого бюджету є те, що на кожному з етапів розвитку підприємства в бюджет можуть бути внесені коректування. Деякі підприємства формують так звані обновлювані, або «ковзні», бюджети, коли при складанні бюджету на рік, по закінченні першого планового кварталу провадиться планування ще на один квартал. Використовуючи «ковзний» бюджет, підприємство має можливість оперативного враховувати зміни зовнішнього середовища, а також корегувати плани залежно від вже досягнутих результатів.

Особливий зміст у цей час здобуває бюджетування для підприємств морської галузі України. Після набрання чинності Законом «Про морські порти України» функції адміністрування передані в адміністрацію морських портів України, господарські функції – портовим операторам. У результаті прийняття закону суб'єкти портової діяльності крім вартості послуг зі зберігання вантажів можуть самостійно визначати вартість стивідорних послуг. З огляду на значні зміни в ціноутворенні, у структурі вантажопотоків і їхніх напрямків, конкуренція на ринку надання перевантажувально-розвантажувальних послуг посилюється. Крім того, значні ризики пов'язані зі зміною курсу національної валюти. Таким чином, беручи до уваги існуючі фактори невизначеності, що складаються в сфері діяльності підприємств морської галузі, необхідність переходу від стандартної процедури планування до більше поглибленого процесу бюджетування стає очевидною.

Впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах дозволить у складних економічних умовах раціонально використовувати наявні ресурси, адекватно реагувати на виникаючі складності, угадуючи можливі ризики, приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи й вартості бізнесу.

Особливо актуальною є необхідність бюджетування в умовах сучасного фінансово-економічного положення в країні, коли точність планування фінансових ресурсів підприємства прямо впливає на його фінансове становище, а отже, і інвестиційну привабливість.

### Література:

1. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки. Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Концепція від 28.08.2013 № 641-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2022).
2. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Коцюбенко К.О., Ліщенко В.С. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу на прикладі «ТІС-контейнерний». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2020. № 1 (70). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/301>.
3. Ярова Н.В., Ліщенко В.С. Science and Practice : Implementation to Modern Society. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу : proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference (December 16-18, 2020). Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 61-66.
4. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Скліфос О.С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2019. № 3 (68). С. 68-85. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/275>.

**Olha Viunyk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics,  
Management and Commercial Activity  
Central Ukrainian National Technical University*

**В'юник О.В.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-23>

## **PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UNCERTAINTY**

### **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації значною мірою залежить від наявності чітких планів і прогнозів, що дозволяють визначити ключові напрями і пріоритети роботи у поточній і стратегічній перспективах. Сучасні умови бізнес-планування визначаються низкою специфічних рис, обумовлених прискоренням тенденцій глобалізації у світі, експансією цифрових засобів взаємодії у бізнес-середовищі, стрімким розвитком новітніх технологій, зокрема, технологій віртуальної та доповненої реальності тощо. Водночас, наслідки пандемії коронавірусу та пов'язані з нею обмеження, а у подальшому – негативний вплив військової агресії у поєднанні із політичною нестабільністю та стагнацією фінансово-економічних процесів призвели до зростання ступеню невизначеності в діяльності усіх без винятку суб'єктів господарської діяльності. Усі ці фактори і процеси повинні враховуватися під час складання бізнес-планів та їх практичної реалізації.

Метою складання бізнес-плану є формування ґрунтовної, комплексної та системної оцінки перспектив функціонування й розвитку суб'єкта господарювання, тобто, цілісних планів і прогнозів його діяльності у коротко- та довгостроковому періодах часу, беручи до уваги актуальні запити ринку та спроможність підприємства їх задовольнити [2].

Бізнес-планування має здійснюватися із дотриманням низки основоположних принципів (адекватності, постійності, науковості, системності, цільового характеру), відбуватися шляхом використання різноманітних методів (нормативного, балансового, індикативного, дослідно-статистичного, оптимізації, цільового прибутку) та джерел інформації (внутрішніх та зовнішніх) [3].

У бізнес-плануванні застосовується відповідний набір показників, які відображають певні складові аналізу: аналіз реалізації продукції чи послуг, аналіз ринків збуту, аналіз конкурентоспроможності на ринку, аналіз асортиментного ряду продукції, аналіз матеріальних ресурсів, аналіз людських ресурсів та ефективності їх використання, аналіз використання основних засобів, аналіз витрат, аналіз фінансових результатів суб'єкта господарювання та його фінансового стану в цілому [1].

Намагаючись пристосуватися до суттєвих змін зовнішнього і внутрішнього середовища, багато господарюючих суб'єктів на сьогодні стикаються з необхідністю трансформації власної діяльності. Така трансформація може відбуватися шляхом

проведення реінжинірингу, тобто кардинального перепроєктування наявних бізнес-процесів задля одержання відповідного ефекту, що досягається завдяки зменшенню вартості, зростанню якості та обсягів реалізації продукції або послуг [5]. До найбільш поширених різновидів реінжинірингу належать: превентивний реінжиніринг, пов'язаний реінжиніринг, ризик-реінжиніринг та міжгалузевий реінжиніринг [4].

В Україні потреба у застосуванні адекватного інструментарію бізнес-планування актуалізується внаслідок припинення чи зменшення обсягів діяльності значної частини підприємств, релокації суб'єктів господарювання до більш безпечних територій, порушення логістичних зв'язків, фінансово-економічної кризи та соціальних проблем. Тому, виникає потреба у протидії ризикам та загрозам, мінімізації їх негативного впливу, раціональному плануванні і здійсненні діяльності в умовах кризових явищ.

Важливим джерелом формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сучасних умовах є використання у своїй діяльності досягнень цифрової економіки. На мікрорівні цифровізація діяльності підприємства може здійснюватися за трьома напрямками: цифрова трансформація досвіду клієнтів, цифрова трансформація бізнес-моделі та цифрова трансформація операційної моделі [5].

Таким чином, до основних напрямів удосконалення процесів бізнес-планування на підприємствах України вважаємо за доцільне віднести наступні: активне застосування у діяльності сучасних цифрових технологій; застосування прийомів та інструментів антикризового управління; значна увага до використання сучасних методів і прийомів аналітичного аналізу та оцінки, опрацювання значних обсягів інформації задля підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; наявність якісного інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, включаючи різні джерела достовірної інформації; використання реінжинірингу у разі потреби трансформації діяльності суб'єкта господарювання; підвищення значущості використання методів ідентифікації й оцінки ризиків та управління ними, прагнення до мінімізації ступеню невизначеності; застосування інструментарію прогнозування та визначення ймовірності реалізації прогнозних сценаріїв; підвищення рівня знань та компетентності фахівців, залучених до формування планів і прогнозів.

### Література:

1. Вітюк А.В., Сметанюк О.А. Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 144-149.
2. Глушенкова А.А., Булахова К.А. Організація бізнес-планування на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 48-52.
3. Казак О.О., Михайленко О.Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_23) (дата звернення: 08.02.2023).
4. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 158-164.
5. Скорик О.О. Реінжиніринг як метод планування бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_16) (дата звернення: 07.02.2023).

**Svitlana Halasiuk**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
and Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University*

**Галасюк С.С.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Одеського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-24>

## **BALNEOLOGICAL TOURISM: ESSENCE, FEATURES AND FACTORS OF DEVELOPMENT**

### **БАЛЬНЕОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ**

Переважна більшість українських та зарубіжних вчених вважають, що бальнеологічний туризм, заснований на використанні цілющих властивостей природних мінеральних вод, є різновидом лікувально-оздоровчого туризму. Проте дотепер бракує досліджень щодо його визначення та місця в системі туристичної діяльності.

Так, угорські науковці [1] зазначають, що бальнеологічний туризм – це підвид «медичного велнесу» в системі рекреаційно-оздоровчого туризму, підкреслюючи, що санаторно-курортні заклади урізноманітнюють програму перебування клієнтів через надання широкого асортименту послуг з оздоровлювання та відновлювання сил.

Колектив румунських вчених [2] вивчає внутрішню структуру лікувально-оздоровчого туризму, аргументуючи, що його складовими є оздоровчий туризм (спа- і фітнес-туризм, йога, медитація) та лікувальний туризм (короткотривала профілактика, бальнеологічна терапія і медична реабілітація).

А. А. Романова вважає, що бальнеологічний туризм належить до складу лікувально-оздоровчого туризму та є підвидом «велнес- і спа-туризму» (тобто подорожі з метою підтримки здоров'я, краси і довголіття) разом з антивіковими турами, детокс- і б'юті-турами для схуднення, антистресовими програмами (йога- і релакс-турами) [3].

В. В. Баєв наголошує, що бальнеологічний туризм є напрямом, який забезпечує профілактику захворювань, підтримку здорового способу життя, отримання косметичних процедур [4].

Науковці С. І. Архієреєв, В. В. Баранова і К. М. Варава доводять, що бальнеологічний туризм є пріоритетним напрямком розвитку лікувально-оздоровчого туризму України, якому сприяють наявні природні ресурси – мінеральні води, що за складом не поступаються європейським родовищам [5].

Огляд наукових досліджень дозволив сформулювати власну думку щодо визначення місця бальнеологічного туризму в системі туристичної діяльності. Вважаємо, що лікувально-оздоровчий туризм поділяється на такі підвиди:

– лікувальний туризм: медичний (клінічний) та санаторно-курортний (реабілітаційний), до складу якого належить бальнеологічний туризм;

– оздоровчий туризм: велнес-туризм (профілактичний) і спа-туризм (відновлюючий).

Базою для надання послуг медичного туризму є клініки та медичні центри, а для санаторно-курортного – санаторії та профілакторії, зокрема бальнеологічного профілю. Всі підвиди лікувально-оздоровчого туризму, не зважаючи на зроблені акценти щодо їх орієнтації на певні сегменти споживачів, гармонічно поєднуються між собою. Так, наприклад, медичні установи активно впроваджують різноманітні програми оздоровлювання, а санаторно-курортні заклади розширюють власні пропозиції за рахунок додаткових послуг, притаманних велнес- і спа-туризму.

Варто зазначити, що на території України виявлено багато джерел мінеральних вод, на базі яких працюють санаторно-курортні установи. Головним центром бальнеолікування вважається Карпатський регіон (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська і Чернівецька області), де налічується понад 800 джерел і свердловин лікувальних мінеральних вод всіх відомих типів [6]. Спеціалізація бальнеологічних курортів України дозволяє здійснювати профілактику та реабілітацію після захворювань шлунково-кишкового тракту, опорно-рухового апарату, урологічної системи.

Основні лікувальні процедури з використанням мінеральних вод:

– ванни (загальні та місцеві), які чинять сприятливий вплив на вищі регуляторні механізми, зумовлюючи нормалізацію функціонального стану органів та систем, протизапальну та седативну дію;

– душі (струминні, циркулярні, голчасті), терапевтичний вплив яких полягає у масажі окремих частин тіла, поліпшуючи кровотік і обмін речовин у тканинах;

– інгаляції ротової порожнини та зрошення ясен;

– компреси та укутування з ропою, кишкові і гінекологічні зрошення [7];

– купання в басейнах з мінеральною водою.

Таким чином, основними ознаками бальнеологічного туризму є:

– наявність джерел природних мінеральних вод, які подаються з родовищ на бювети та у фізіотерапевтичні відділення санаторіїв для організації внутрішнього та зовнішнього споживання відпочивальниками;

– дислокація санаторно-курортних установ поряд з джерелами мінеральних вод для організації надання комплексу лікувально-оздоровчих процедур;

– значна тривалість перебування туристів у даній місцевості, що пов'язано з регламентом надання лікувально-оздоровчих процедур (21-24 доби або у зменшеному варіанті – 12 діб);

– організація триразового (як мінімум) раціонального харчування за призначеними дієтами;

– висока лояльність відпочивальників до конкретних санаторно-курортних установ (велика кількість повторних повернень);

– індивідуальна основа лікувально-оздоровчих подорожей;

– вік туристів (старша та середня вікові групи, хоча зараз набирає обертів тренд на відвідування бальнеологічних курортів всією родиною, тобто разом з дітьми);

– розгалужена система додаткових послуг та екскурсійні програми.

Отже, сутність бальнеологічного туризму полягає у відвідуванні дестинацій з джерелами природних мінеральних вод та з інфраструктурою, спроможною надавати послуги з вживання мінеральної води і фізіотерапевтичні процедури, які здійснюються під медичним контролем за певним регламентом.

Чинники розвитку бальнеологічного туризму:

– постійний попит на бальнеологічні послуги серед осіб, яким потрібна реабілітація для подолання наслідків хронічних захворювань (за профілем санаторно-курортної установи);

- споживання природної мінеральної води безпосередньо з бювета, що позитивно впливає на стан здоров'я;
- можливість скористатися путівками за зниженою ціною (соціальні путівки);
- побудова в межах курортів приватних готелів і пансіонатів, гості яких мають можливість отримувати лікувально-оздоровчі процедури в санаторіях по курсівках;
- тренд на здоровий спосіб життя серед населення різних вікових груп;
- створення умов для відвідування бальнеологічних санаторіїв сім'ям з дітьми;
- зменшення тривалості відпочинку в санаторіях до 12 днів у зв'язку з переглядом та вдосконаленням лікувально-оздоровчих програм;
- впровадження санаторіями комплексу послуг з біологічного відновлювання організму з широким застосуванням бальнеологічних ресурсів (послуги спа-центрів, косметологічних кабінетів, басейнів з термальною мінеральною водою, сірководневих чанів);
- доступність бальнеологічних послуг в будь-яку пору року, що нівелює негативний вплив сезонності в туристичній дестинації.

Загальні умови, від яких залежить розвиток туризму, зокрема бальнеологічного, стосуються, перш за все, найшвидшої перемоги України у російсько-українській війні, скасування вимог воєнного стану, стабілізації соціально-економічної ситуації, відбудови знищених об'єктів критичної інфраструктури, подолання наслідків пандемії тощо [8].

Але навіть в умовах воєнного стану бальнеологічні санаторії України, що розташовані на територіях, далеких від лінії фронту та активних бойових дій, продовжують працювати в штатному режимі та надавати людям необхідні послуги. Розуміючи, що попит на відвідування бальнеологічних закладів у 2022-2023 роках значно менший, ніж у довоєнні та допандемійні часи, жоден санаторій не зачинився і намагається пропонувати послуги у повному обсязі, шукаючи різні варіанти покращення свого становища та виконуючи найважливішу соціальну місію – надання допомоги в лікуванні, реабілітації та оздоровленні своїм гостям.

### Література:

1. Kiss Katalin. Analysis Of Demand For Wellness And Medical Tourism In Hungary. Abstract: *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, AGRIMBA. 2013. Vol. 6 (5). P. 1-6.
2. Stancioiu A.F., Baltescu C.A., Botos A. Botos etc. Aspecte conceptuale privind marketingul turismului balnear din Romania. *Economie teoretica si aplicata*. 2013. Volumul XX. No. 2. P. 124-137. URL: [http://store.ectap.ro/articole/835\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/835_ro.pdf).
3. Романова А.А. Види туризму та їх класифікація у контексті сучасних тенденцій розвитку туризму. *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (65). С. 13-19.
4. Баєв В.В. Економічні передумови розвитку медичного туризму в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 43 (4). С. 163-167.
5. Архієреєв С.І., Баранова В.В., Варава К.М. Розвиток бальнеологічного туризму в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. № 9. С. 153-163. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B19.
6. Волкова І.І., Лось Ю.О. Розвиток санаторно-курортної діяльності в Карпатському регіоні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. № 6. С. 143-152.
7. Природні лікувальні ресурси: абетка користувача: інформаційно-аналітичний довідник / за заг. ред. К.Д. Бабова, Т.М. Безверхнюк, А.Ю. Кисилевської. Державна установа «Український НДІ медичної реабілітації та курортології МОЗ України». Одеса : Поліграф, 2021. 76 с.
8. Галасюк С.С., Філюк В.В. Аналіз конкурентних позицій бальнеологічних санаторіїв Закарпатської області. *Innovative areas of solving problems of science and practice: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Oslo, Norway. 2022. P. 683-689. URL: <https://isg-konf.com/innovative-areas-of-solving-problems-of-science-and-practice>.



**Serhii Harkusha**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation  
Sumy National Agrarian University*

**Гаркуша С.А.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Сумського національного аграрного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-25>

## **DIGITALIZATION OF ACCOUNTING**

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Діджиталізація – підключення цифрових технологій та інструментів для вдосконалення бізнес-процесів, збільшення продуктивності підприємства та лояльності клієнтів. Це не просто купівля нового обладнання. Необхідно змінювати внутрішню культуру підприємства, методи управління та зовнішні комунікації. Мінімум інструментів для діджиталізації підприємства – власний сайт, облікові записи в соцмережах, онлайн-каталог товарів. Також за її допомогою можна змінити внутрішні бізнес-процеси: виробництво продукції, керування кадрами, комунікації працівників і т.д.

Як відомо, бухгалтерський облік зазнає серйозних змін і однією з найвизначніших змін є запровадження його цифровізації. Хмарні обчислення принесли значні переваги для виконання робіт бухгалтерією і це змусило бухгалтерів краще реагувати на потреби ведення обліку. Очевидно, що споживачі програмного забезпечення технічно підковані. Вони повністю прийняли цифрові технології і можуть отримати доступ до своїх фінансових рахунків у будь-який час доби в цифровому вигляді майже з будь-якого місця. Для таких осіб діджиталізація бухгалтерського обліку є рішенням багатьох проблем. Але розробка програмного забезпечення та хмарних технологій щороку приносить нові інновації. Тому можна проаналізувати деякі з найкращих бухгалтерських програм.

Переваги діджиталізації господарської діяльності суб'єктів бізнесу наведено в табл. 1.

Щоб перевести свій бізнес в онлайн-формат, потрібно:

- Проаналізувати підприємство, визначити цілі та розробити стратегію. Оцініть спілкування всередині підприємства та з клієнтами. Запросити сторонніх фахівців, щоб проаналізувати бізнес-процеси. Нові технології не повинні повністю змінювати підприємство. Їхнє завдання – спростити та покращити роботу.

- Впровадити діджитал-технології. Потрібно знайти фахівців, які допоможуть реалізувати задумане та вибрати відповідні діджитал-інструменти. На підключення цифрових технологій знадобиться час. Потрібно їх протестувати, виправити технічні помилки, навчити персонал та створити інструкції для покупців.

- Дослідити результати. Доцільно переконатися, що нововведення приносять користь підприємству без шкоди бюджету. Якщо це не так, потрібно шукати шляхи застосування технологій по-іншому.

## Переваги діджиталізації господарської діяльності суб'єктів бізнесу

Вид переваг	Характеристика
Автоматизація процесів	Відповіді на часті запитання, заповнення документів, допомогу у підборі товару та оформленні замовлення – ці завдання вирішують автоматично завдяки сучасним ІТ-інструментам
Оптимізація бізнесу	За допомогою діджитал-технологій скорочуються витрати підприємства, залучається нова аудиторія, підвищується обсяг продажу та збільшується прибуток бізнесу. Також можна аналізувати попит на окремі товари та послуги, виявляти найбільш потрібні продукти. Перехід в онлайн торгівлю спрощує комунікацію між підприємством та споживачем. Бізнес має можливість підняти рівень сервісу, орієнтуючись на запити клієнтів
Підвищення впізнаваності	Реклама підприємства в інтернеті, спілкування з аудиторією і бренд стане відомим. Прийдуть нові клієнти, з якими можна налагоджувати довірчі відносини. Це циклічний процес, і за грамотної організації він проходитиме без зусиль
Підвищення імпульсивності	Головна відмінність інтернет-магазину від офлайну в тому, що в ньому легко створити штучний дефіцит. На веб-сайті можна встановити таймер для відліку часу до кінця акції. Покупець поспішає оформити замовлення, бо вважає, що такої можливості більше не буде. Такий прийом допоможе продати товари зі старих колекцій, звільнити склади та підвищити прибуток
Підвищення ефективності реклами	Є кілька видів інтернет-реклами: крос-маркетинг, контекстна реклама, прес-релізи, реклама у блогерів, конкурси у соцмережах. Щоб вибрати спосіб просування підприємства, потрібно вивчити цільову аудиторію, проаналізувати потреби та проблеми клієнтів, співвіднести вкладення реклами з очікуваним результатом
Комунікація із користувачем	З цифровими інструментами можна прискорити обробку заявок, сервіс автоматично пропонуватиме відповіді на часті запитання. Споживачі можуть надсилати свої запитання через онлайн-форми, де працівники оперативно виходять на зв'язок. Це підвищує якість спілкування, знижує витрати на утримання постійних клієнтів
Розвиток у всіх напрямках	В онлайн форматі розширювати бізнес легше: можна працювати з клієнтами з будь-якої точки планети, це впливає на залучення більшої кількості покупців. Головне – налаштувати кілька способів логістики, щоб кожен клієнт міг вибрати відповідний тариф за вартістю та терміном доставки

На сьогодні актуальним є питання захисту інформації. Невірне використання бази даних, відсутність необхідної мережевої безпеки може привести до витоку фінансових відомостей з облікової системи.

Питання кібербезпеки на державному рівні регламентується Стратегією кібербезпеки України, яка затверджена указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 [2]. Відповідно до даного нормативного документу викликами для України у сфері кібербезпеки є:

- активне використання кіберзасобів у міжнародній конкуренції;
- змагальний характер розвитку засобів кібербезпеки в умовах швидких прогресуючих змін інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних та квантових обчислень, 5G-мереж, великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту тощо;
- мілітаризація кіберпростору та розвиток кіберзброї, що дає можливість приховано проводити кібератаки для підтримки бойових дій і розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі;

– вплив пандемії COVID-19 на економічну діяльність та соціальну поведінку, що спричинив стрімку трансформацію і організацію значного сегмента суспільних відносин у дистанційному режимі з широким використанням електронних сервісів та інформаційно-комунікаційних систем;

– упровадження нових технологій, цифрових послуг та механізмів електронної взаємодії громадян з державою, що здійснюється безсистемно в частині заходів з кібербезпеки та без належної оцінки ризиків.

Існуючі загрози бухгалтерської інформації потрібно класифікувати наступним чином [1]:

1) за ознакою їх виникнення:

а) штучні (суб'єктивні) загрози, які викликані діями чи бездіяльністю співробітників підприємства, і можуть бути наступних видів:

– випадкові загрози – помилки програмного забезпечення, збої в роботі, відмови або повільна робота комп'ютера та систем інформаційних технологій в цілому;

– умисні загрози – неправомірний доступ до інформації, поширення вірусних програм тощо;

б) природні (об'єктивні) загрози, тобто незалежні від людини – форс-мажорні обставини, стихійні лиха, повені, і пожежа;

2) за ознакою щодо джерел виникнення:

а) внутрішні загрози, до яких відносять діяльність працівників підприємства;

б) зовнішні загрози – це вплив ззовні, наприклад, атака хакерів.

У практичній діяльності існує значна кількість потенційних загроз, а тому захист бази даних є актуальним питанням для підприємств.

До файлових баз найпростіше отримати фізичний доступ. Це зумовлено особливостями даного виду баз: необхідно надавати у відкритому доступі файли та конфігурації для всіх користувачів. Теоретично будь-який з користувачів з правом доступу до програми здатний видалити або скопіювати всю інформацію для передачі стороннім особам.

У випадку, якщо сховищем даних виступає СУБД (SQL, PostgreSQL, MS), сервер бухгалтерської програми є сполучною ланкою між СУБД і базою даних. Багато підприємств допрацьовують конфігурацію під свої потреби, в ході якої нерідко забувають про умови інтернет-безпеки. В результаті, особи, у яких є прямиий або тимчасовий доступ до системної бази, мають можливість скопіювати інформацію та розпоряджатися нею на свій розсуд. Загрозу безпеці даних також становлять декілька аспектів, що сприяють несанкціонованому доступу до інформації при її обробці. Іноді такий доступ буває випадковим, але в результаті цінні відомості можуть бути заблоковані, змінені, скопійовані, передані третім особам [1].

Для уникнення ризику злодійства або виходу з ладу оргтехніки, рекомендується використовувати хмарні сервіси, які дозволяють вести роботу з програмою через інтернет. Відповідно, можна не купувати програму, її просто потрібно орендувати та здійснювати підключення зашифрованим каналом. Це найефективніший спосіб захисту бухгалтерської бази даних від зовнішніх зазіхань та форс-мажорних обставин. База з інформацією зберігається не на комп'ютері бухгалтера, а на віддалених серверах у приміщеннях без права доступу сторонніх осіб, відповідно, щоб не трапилося з технікою (поломка, вилучення, крадіжка тощо), цінні відомості будуть надійно захищені та збережені.

Отже, діджиталізація є актуальною для інтернет-торгівлі, сфери нерухомості, освіти, медицини, логістики, фінансових підприємств, а особливо бухгалтерського обліку. Корисні інструменти для цифровізації – хмарні сховища, програми для роботи та комунікації співробітників, програми для віддаленого управління проектами та захисту даних, CRM-системи. Цифровізація бізнесу допомагає

покращити якість обслуговування клієнтів, налагодити комунікацію всередині підприємства, автоматизувати процеси та збільшити ефективність реклами. Перехід в Інтернет дозволяє господарюючим суб'єктам ефективно працювати навіть у складних умовах сьогодення.

#### **Література:**

1. Електронна бухгалтерія: підручник для здобувачів вищої освіти / В. Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, К.С. Жадько, С.А. Гаркуша. Київ : «Центр учбової літератури». 2021. 298 с.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>.

**Oksana Herasymenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Герасименко О.О.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-26>

## **MANAGER'S COMPETENCE: METHODS OF FORMATION AND DIAGNOSTIC TOOLS AT THE STAGE OF HIGHER EDUCATION**

### **КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА: МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ НА ЕТАПІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Соціоекономічна реальність XXI століття, породжена кардинальними техніко-технологічними зрушеннями, складною демографічною ситуацією, обмеженнями санітарно-епідеміологічного характеру, загрозами та небезпеками масштабної російської воєнної агресії, продукує нові, неординарні виклики для менеджменту. Ефективний менеджер третього десятиліття XXI століття має володіти компетентностями, що гарантують прийняття виважених управлінських рішень, які забезпечують позитивну динаміку розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) та реалізацію людиноцентричного підходу у взаємодії зі стейхолдерами в координатах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Позитивний імідж, бездоганна репутація, високий рівень авторитету, визнання в ділових колах унеможливаються без високого рівня сформованості професійних та особистісних компетентностей менеджера.

Обмеженість ресурсів, ринкова нестабільність та невизначеність, тренди нової економіки та мережевого суспільства, загрозлива політична ситуація в третьому десятилітті XXI століття стали форматом функціонування організацій (підприємств, фірм, компаній) та рамковими умовами прийняття й реалізації управлінських рішень. Спектр так званих «гарячих» завдань завтрашнього дня, (за термінологією гуру сучасного менеджменту Пітера Друкера) [3], масштабується, а їх складність посилюється.

За наявними експертними оцінками та прогностичними висновками щодо кардинальних змін в ландшафті ринку праці до ТОП-10 позицій затребуваних у 2025 році компетентностей віднесено аналітичне мислення та інноваційність; активне навчання; вирішення складних проблем; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність та ініціативність; лідерство та соціальний вплив; використання технологій, моніторинг та контроль; створення технологій та програмування; витривалість, стресостійкість та гнучкість; логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей [2], які, без сумніву, актуалізуються і для менеджерів.

Серед найважливіших навичок для менеджерів у контексті Національної економічної стратегії 2030 за оцінками Національного агентства кваліфікацій варто виділити системне мислення; аналітичне мислення; критичне мислення; орієнтацію на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; лідерство, можливість

працювати в команді; креативність; ініціативність; можливість управління проектами і процесами; вміння працювати за умов високої невизначеності та швидкої зміни умов завдання [5].

Ефективний менеджер має бути втіленням лідерських якостей майбутнього, домінантами серед яких, як свідчать управлінські практики, є особистісна цілісність, безкомпромісна зорієнтованість на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників, вміння співпрацювати [4].

Відповіддю на виклики динамічних трансформацій компетентностей в усьому світі стає якісна освіта, спроможна забезпечити підготовку фахівців, що володіють затребуваними навичками. Стратегічна місія освіти задекларована в резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», проголошеної на Саміті ООН зі сталого розвитку в 2015 році як ціль сталого розвитку [6].

Нестабільність геополітичної ситуації на глобальному рівні та в національних масштабах спричиняє необхідність готовності менеджера швидко реагувати в ситуаціях посилення загроз воєнного характеру, створюючи безпечні умови для активів організації (підприємства, фірми, компанії), забезпечуючи морально-психологічну підтримку співробітникам.

Практика менеджменту у сфері освіти засвідчує, що якість навчального процесу забезпечується використанням як традиційних, так й інноваційних форм та методів його організації із застосуванням активних та інтерактивних технологій навчання: дискусій, полеміки, круглих столів, кейсів, ділових і рольових ігор, тренінгів, творчо-аналітичних завдань, індивідуальних та групових проектів, що сприяє формуванню та нагромадженню людського капіталу здобувачів освіти.

Для діагностики ступеня сформованості та аналізу професійних й особистісних компетентностей, окрім традиційних способів оцінювання успішності здобувачів вищої освіти, може бути застосована SWAN-матриця [1].

Таблиця 1

### SWAN-аналіз особистості

<p><b>Strengths (сильні сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ У чому полягають Ваші сильні сторони?</li> <li>✓ Що Вас відрізняє від інших?</li> <li>✓ У чому Ви компетентні?</li> <li>✓ У чому Ваш талант?</li> <li>✓ Що Вам у професійній сфері вдається найкраще?</li> </ul>	<p><b>Ambitions (амбіції)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яких висот Вам хотілося б досягти</li> <li>✓ у своїй кар'єрі та в особистому житті?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на довгострокову перспективу?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на короткострокову перспективу?</li> </ul>
<p><b>Weaknesses (слабкі сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Які Ваші слабкі сторони?</li> <li>✓ Що Ви робите не дуже добре?</li> <li>✓ Що Вам не подобається робити й чого Ви уникаєте?</li> </ul>	<p><b>Needs (потреби)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яку допомогу Ви б хотіли отримувати від керівника, колег, щоб реалізувати свої амбіції та стати цінним для компанії?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від роботи?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від себе?</li> </ul>

Отже, однією з аргументованих передумов підготовки успішних менеджерів для потреб економіки в новій соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття слід визнати синтезованість традиційних та інноваційних форм, методів, технологій освітнього процесу та застосування дієвого інструментарію діагностики ступеня сформованості професійних й особистісних компетентностей у здобувачів вищої освіти.

### **Література:**

1. Бондаренко Євген. Успішний керівник. 50 перевірених методик на кожен день. Дніпро: «Баланс Бізнес Букс», 2020. 248 с.
2. Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vsesvitnii-ekonomichnyi-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navuchok-dlia-2025-roku>
3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <https://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.
5. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://hrliga.com/docs/ljudskuj-kapital-2030.pdf>.
6. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashogo-svitu-porядok-dennij-u-sferi-stalogo-rozvitku-do-2030-roku>.

**Nadiia Holovai**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance  
Vinnytsia Educative and Research Institute of  
West Ukrainian National University*

**Головай Н.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-27>

## **TAX POLICY AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN WARTIME**

### **ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Ефективним інструментом регулювання соціально-економічних відносин в будь-якій країні є її фіскальна політика, яка спрямована не стільки на постійне та безперервне забезпечення дохідної частини бюджету, скільки на формування основних векторів розвитку економіки країни через стимулювання конкурентоспроможності як пріоритетних галузей національної економіки, так і відповідних регіонів країни в цілому, що забезпечується, передусім, через дієві податкові важелі та механізми. За таких умов, базисом фіскальної політики виступає саме податкова політика, що забезпечує організацію податкового планування (прогнозування), регулювання та контролю на державному рівні. Фундаментальним завданням податкової політики є створення на національному рівні стабільної та ефективної податкової системи, яка б уможливила побудову ефективної системи оподаткування, а саме справедливий підхід до оподаткування усіх категорій платників податків, формування достатнього обсягу надходжень податкових платежів до бюджетів усіх рівнів, а також створення необхідних чинників для подальшої інтеграції України у світове співтовариство.

Питання податкової політики досліджуються у працях багатьох вчених та практиків, зокрема В. Андрущенко [1], В. Баранової [2], З. Варналія [3], О. Десятнюка [4], Т. Єфименко [5], Ю. Іванова [6], А. Крисоватого [7], А. Кізими, Л. Козарезенко [8], П. Мельника, В. Опаріна, М. Пасічного [9], А. Соколовської [10], А. Нікітішина [13], О. Третьякової [16] та інших.

Податкова політика слугує базисом творення механізму економічного зростання держави, зростання рівня її валового внутрішнього продукту та національного доходу. Зокрема, парадигма вітчизняної податкової політики на сучасному етапі характеризується схваленням «Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки». Дана Стратегія спрямована на формування більш ефективної та стійкої системи управління державними коштами та розвиток соціально-орієнтованої економіки, що посилить подальші інтеграційні процеси вітчизняної економіки зі світовим ринком, зокрема створить передумови для поглиблення співпраці з країнами-членами ЄС. Зазначеним документом окреслені наступні стратегічні цілі: «дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; забезпечення ефективного



виконання державного та місцевих бюджетів; підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами; розвиток управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів» [14].

Водночас, повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року та, як наслідок, введення воєнного стану в Україні, обумовило активне прийняття Урядом ряду рішень по перегляду механізму функціонування бюджетної системи, а саме порядку формування дохідної частини бюджету з метою забезпечення належного виконання відповідних функцій з боку держави в умовах війни. За наявних викликів, Верховна Рада України оперативно почала вносити необхідні зміни до діючого законодавства та приймати нові нормативно-правові акти, які повинні були адаптувати функціонування вітчизняної економіки до умов воєнного часу.

Зокрема, законодавцями, на період дії воєнного стану зупинений перебіг строків, що встановлені Податковим кодексом України, контроль за дотриманням якого покладено на відповідні контролюючі служби. Зазначені зміни, обумовлені тим, що під час військових дій на території нашої держави, дотримання строків є досить ускладненим і у суб'єктів господарювання можуть виникнути труднощі щодо можливості вчасної сплати податкових платежів та подання звітності. Крім того, платники податків, які не дотрималися визначених Податковим кодексом України термінів виконання податкових зобов'язань в у зв'язку з безпосередньою участю у воєнних діях, звільняються від відповідальності за умови подальшого виконання цих зобов'язань протягом одного місяця з дня закінчення дії наслідків, що унеможливили їх виконання. Також, Урядом врегульовано основні питання та визначено особливості справляння податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного податку та єдиного податку для суб'єктів господарювання у період воєнного стану [15].

За період повномасштабної російської військової агресії в Україні вітчизняна економіка встигла адаптуватися до функціонування в новій парадигмі. Офіс Президента спільно з Кабміном та профільними міністерствами протягом всього цього часу намагалися зменшити податкове навантаження на бізнес та поєднали зусилля по розробці радикально нової податкової реформи. Запропонована урядом нова податкова модель характеризується зниженням ставок податку на прибуток, податку на доходи фізичних осіб і податку на додану вартість. Разом з тим, особливої уваги набуває посилення контролю за дотриманням податкового законодавства. Однак, на сьогодні, запропоновані фіскальні зміни не знайшли повної підтримки у парламентському податковому комітеті та Міністерстві фінансів і потребують доопрацювання.

На сьогоднішній день податкова політика у повній мірі орієнтується на наявну кон'юнктуру ринку та залежно від ситуації визначає взаємовідносини між платниками податків та державою. Досвід 2022 року показав, що державна податкова політика в цілому спромоглась вчасно адаптуватися до політичних та економічних змін. Водночас, беручи до уваги сучасні виклики, спричинені військовою агресією з боку росії, головним стратегічним завданням податкової політики в Україні на сьогодні є акумулювання податкових надходжень на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів правового режиму воєнного стану з метою стабілізації економічної ситуації в Україні.

Підбиваючи підсумок проведеного дослідження, можемо дійти висновку, що за сучасних умов податкова політика повинна бути достатньо гнучкою та вчасно реагувати на відповідні економічні виклики й загрози. За таких умов, основними напрямками податкової політики сьогодні повинні стати зниження податкового тягара, оптимізація структури податкових надходжень, що забезпечується передусім

за рахунок побудови економічно обґрунтованого податкового адміністрування та налагодженій чіткій державній податковій стратегії. Ефективність провадження вищезазначених процесів належатиме, передусім, від таких чинників: оперативний моніторинг необхідності внесення змін до законодавчої бази відповідно до коливань в економіці та суспільстві, дотримання принципів оподаткування, впровадження системи мотивації платників податків. Ефективне функціонування податкової політики в Україні забезпечить вирішення низки питань котрі ставить перед собою держава з метою реалізації пріоритетних соціально-економічних завдань та покращення у сфері справляння податків й збільшення податкових надходжень до бюджету. Отже, чіткий механізм побудови податкової системи та гармонійна податкова політика сприятимуть збалансованості бюджету, підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню інвестиційного клімату на національному рівні.

### Література:

1. Андрущенко В. Імператив фіскальної солідарності. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3. С. 13-19.
2. Баранова В.Г. Податкова система : навч. посіб. Одеса, 2014. 344 с.
3. Варналій З. Податкова система України: Інституціонально-функціональна структура та шляхи модернізації. *Економічний дискурс*. 2018. № 2. С.15-24.
4. Десятнюк О., Марченко Л. Науково-методичні детермінанти податкової політики в умовах трансформації національної економіки. *Фіскальна і монетарна політика. Світ фінансів*. 2021. № 4 (69). С. 8-19.
5. Єфименко Т. Фіскальний простір і стабілізація державних фінансів. *Фінанси України*. 2017. № 9. С. 7-28.
6. Іванов Ю. Функції податків та податкове регулювання. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 36-43.
7. Крисоватий А. Податки та інфляція: філософія залежності. *Світ фінансів*. 2006. № 4 (9). С. 56-66.
8. Козарезенко Л. Податкова політика в забезпеченні соціальної функції держави. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 420-426.
9. Пасічний М. Фіскальні та монетарні інструменти впливу на економічний розвиток. *Економічний вісник Університету*. 2021. Вип. 48. С. 215-224.
10. Соколовська А. Шляхи реформування податкової системи України. *Фінанси України*. 2014. № 12. С. 103-121.
11. Податкова політика. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy> (дата звернення: 20.12.2022).
12. Господарський кодекс України від 16.01.2013 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.12.2022).
13. Нікітішин А.О. Податкова політика в умовах економічних перетворень : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 480 с.
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки» від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n13> (дата звернення: 20.12.2022).
15. Реформування податкової системи України – як спосіб вирішення податкових колізій. Міністерство юстиції. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6905](https://minjust.gov.ua/m/str_6905) (дата звернення: 20.03.2022).
16. Третьякова О.В. Вплив податкової політики на економічний стан та подальший розвиток країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 5 (4). С. 147-149. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Податкова-polityka.pdf/> (дата звернення: 20.12.2022).

**Liliia Honchar**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

**Гончар Л.О.**  
*к.е.н., доцент,  
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського національного університету культури та мистецтв*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-28>

**FORMATION OF A SCIENTIFIC ENVIRONMENT  
IN UKRAINIAN UNIVERSITIES AS A KEY TO TRAINING  
COMPETITIVE BUSINESS PROFESSIONALS**

**ФОРМУВАННЯ НАУКОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ, ЯК ЗАПОРУКА ПІДГОТОВКИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ БІЗНЕС-ФАХІВЦІВ**

Сучасний стан розвитку світової економіки, заснований на використанні нових знань і технологій, що обумовлює їх економічний розвиток, все більше підкорюється законам економіки знань. До економіки знань традиційно зараховують три основні сфери – дослідження і розробки, освіту і навчання, інформаційно-комунікаційні технології.

На сьогоднішній день, на жаль, проблема освіти і науки України все ще залишається предметом дискусій, а не практичних рішень.

Посилення актуальності проблеми розвитку освітньо-наукової сфери викликало необхідність знаходити нові більш раціональні засоби і шляхи приведення освітньо-наукової діяльності ЗВО у відповідність до нових вимог, висунутих концепцією модернізації України.

У цьому контексті факторам науки і освіти відводяться важливі функції щодо забезпечення постіндустріальних трансформацій економіки та формування високо конкурентного інтелектуального ринку праці задля забезпечення економічної стабільності на макрорівні.

Завдання ефективного використання потенціалів науково-технічного і освітнього середовища для держави і бізнесу було завжди актуальним і непростим через низку неспівставних чинників, які потребують аналізування, урахування і координування суб'єктами освітньо-наукової сфери – державою, ЗВО, бізнесом та суспільством.

Успіхи університетів часто тримаються на управлінських підходах і управлінській культурі. Експерт програм освіти Українського інституту майбутнього Микола Скиба зазначає, що більш успішними будуть університети, в яких є діалог між ректором і центрами активності; відкритість світу науки; здатність до адаптації; підвищення вимог до наукової результативності викладачів; надання можливостей для росту молодих науковців тощо.

Ті країни, які стратегічно визначились на розвитку своєї економіки, передусім ідуть інноваційним шляхом і розвивають науку.

Одним із ключових питань економічної науки в останні роки стало аналізування впливу факторів освіти і науки на економічні показники. Це особливо актуалізувалось з появою теорії людського капіталу, яка своїм теоретичним

обґрунтуванням підтвердила позитивну кореляцію між людським капіталом, економічним зростанням, ВВП на душу населення, інноваціями, конкурентоздатністю і стійким технологічним розвитком.

Економіка розвинутих країн демонструє світу нову якість економічного росту, яка міняє характер і структуру накопичення потенціалу – 60% приросту національного доходу визначається приростом знань і освіченості в суспільстві [5].

Механізми взаємодії між бізнесом, владою і науковим середовищем, між ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни, одним із перших описав професор Генрі Іцкович у своїй праці «The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action» [8].

«Потрійна спіраль» – це динамічна концепція, яка регулярно оновлюється і доповнюється новими знаннями і підходами.

В умовах інформаційного суспільства заклади вищої освіти не просто виконують функції навчальної структури, але і фокусуються на капіталізації знань.

Слід зауважити, що фактори конкурентоздатності, такі як наука і освіта, недовикористовуються. Не створені належні умови функціонування національної науки і освіти. Вітчизняна наука продовжує функціонувати в рамках традиційної (індустріальної) моделі, яка не відповідає сучасним реаліям і характеризується домінуванням самостійних наукових організацій, які функціонують відокремлено від закладів вищої освіти і реальних суб'єктів бізнес-сектору.

Запровадження прогресивної системи управління науковою діяльністю ЗВО, створення відповідної науково-технічної бази для досліджень, формування якісного науково-педагогічного колективу – це складові що створюють наукове середовище ЗВО.

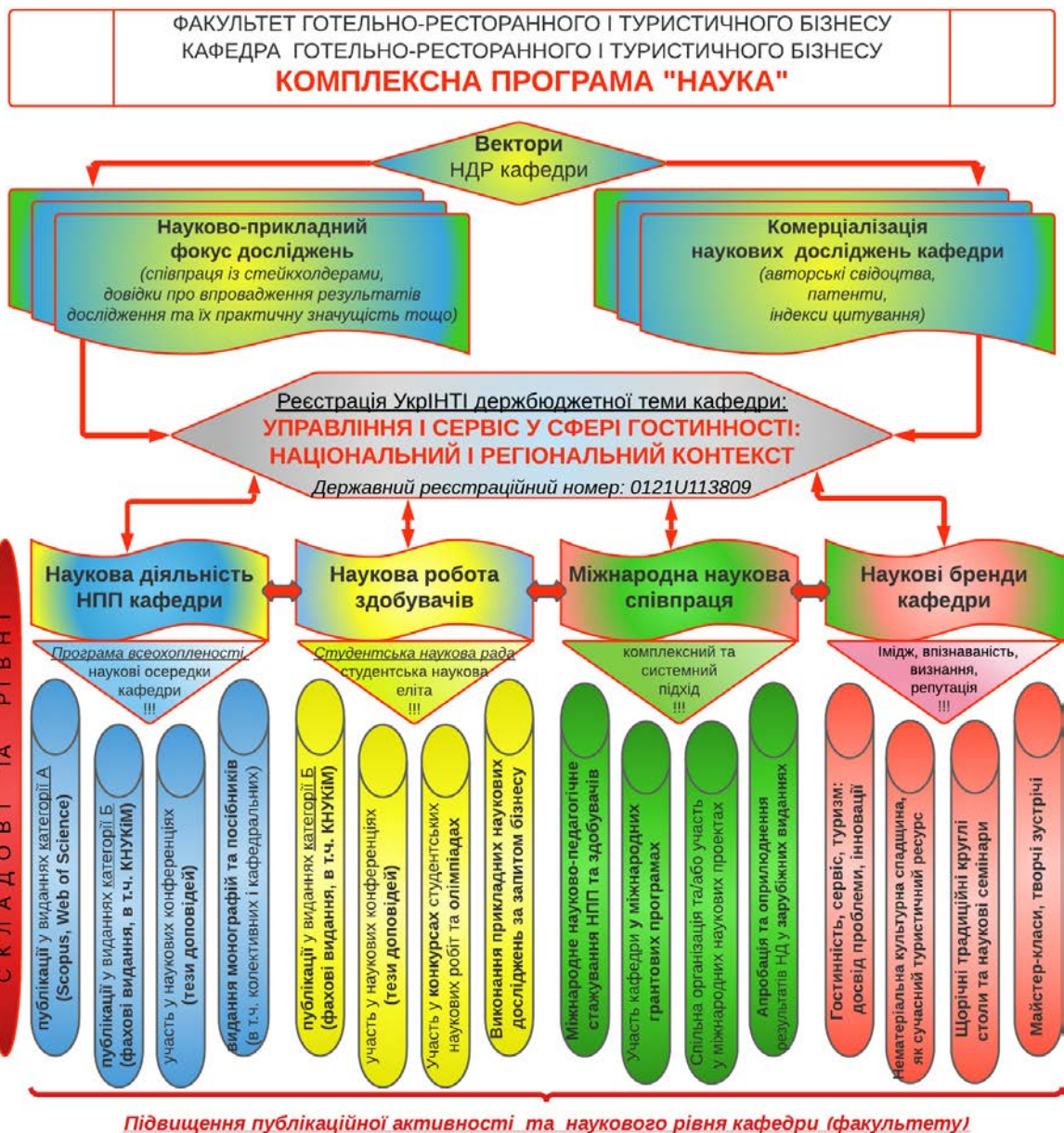
Адже заняття наукою (нехай і не найвищого світового рівня, але принаймні просто якісного фахового) тримає доцентів і професорів в «інтелектуальному тонусі», а студентів – мотивує до пізнання світу науки.

Студент – це майбутній дослідник, підприємець, державний діяч. Формування конкурентної наукової університетської спільноти через інвестування в студентів, майбутню наукову еліту, – надзвичайно важлива стратегічна державна соціальна і освітня задача.

Функція виявлення і формування талановитої молоді покладається, в першу чергу, на заклади вищої освіти.

Інституційне проектування наукового процесу ЗВО у фокусі уваги повинно завжди концентруватись на якості освіти і комплексного системного підходу до організації наукової діяльності. Механізм управління освітньо-науковим середовищем доречно здійснювати через змодельовану організаційну структуру Комплексну програму «Наука», в якій представленні об'єктні складові наукового процесу і їх рольова взаємодія, яка органічно орієнтована на ефективну науково-дослідницьку діяльність викладачів і здобувачів університету. Така програма спроектована, апробована і влучно реалізується кафедрою готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв (рис. 1), у розрізі якої визначено 2 ключових вектори, складові та рівні наукової роботи кафедри, які логічно взаємопов'язані, структуровані та сконцентровані на виконанні та реалізації зареєстрованої в УкрІНТІ теми науково-дослідної роботи кафедри «Управління і сервіс у сфері гостинності: національний і регіональний контекст».

Такий формат професійної комунікації дозволить бізнес структурам та вченим ЗВО розвивати інноваційні економічні навички, реалізувати інтелектуальний потенціал наукового середовища університету та комерціалізувати результати університетських наукових досліджень.



**Рис. 1. Рольова модель Комплексної програми «Наука»**

*Джерело: спроектовано автором*

Наукове середовище університету – це, перш за все, спільнота, в якій молода людина формується і як науковець.

Щоб створити продуктивно працююче наукове середовище потрібен час. Адже його можливості визначаються не тільки особистими якостями окремих працівників, але і раціональним розподілом рольових функцій, гармонійним поєднанням дослідників різних поколінь [4]. Цінності приходять не через оволодіння знаннями – вони приходять через можливість дотичності до освітньо-наукової спільноти. Тому основними цілями при формуванні освітньо-наукового середовища університету повинні бути згуртування в єдине середовище прогресивних освітян, які стануть агентами змін університетської науки і освіти; створення критичної маси освітян, які плідно займаються наукою в рамках виконання держбюджетних наукових тем кафедр, в рамках власних наукових інтересів, в рамках студентської науки, як керівники студентських наукових гуртків, студентських наукових робіт тощо. Такі цілі призведуть до результату розвитку в напрямку синергії дій та нетворкінгу [1].

Не дивлячись на державні освітні стандарти, які підвищують наукову якість освіти, все ж спостерігається недостатнє формування науково-дослідницьких компетенцій фахівців. Серед причин (проблем), пов'язаних із формуванням у студентів навичок науково-дослідницької діяльності, «неправильна» орієнтація освітніх програм на самостійну роботу студентів, слабкі міждисциплінарні зв'язки та невідповідна якість методичного забезпечення дисциплін тощо.

Назріла необхідність при формуванні професійних та ключових компетенцій орієнтуватись на показники Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index (GII)) та враховувати оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка прийнята Європейським парламентом і Радою ЄС в 2018 році. У рамковій програмі оновлених ключових компетенцій акцентується увага на восьми ключових компетентностях, які необхідні громадянам для успішного функціонування в європейській спільноті, а саме: грамотність, багатомовна компетентність, математична компетентність та компетентність з науки і технологій, цифрова компетентність, особистісна, соціальна компетентність та вміння вчитись, громадянська компетентність, підприємницька компетентність, культурна обізнаність і самовираження. Враховуючи євроінтеграційний освітній вектор України, дотримання цих європейських рекомендацій для ЗВО України повинно стати беззаперечним.

Підтримка державою університетської науки повинна мати випереджаючий характер і бути зосередженою на виконанні стратегічних планів.

Дискусійні проблемні питання наукової діяльності ЗВО так чи інакше є на сьогодні викликами сучасному суспільству. Ці проблеми актуальні не тільки для науки, освіти, а й для культури, яка гостро реагує на наукові відкриття і технологічні прориви.

Посилення конкуренції між ЗВО на фоні процесів глобалізації, форс-мажорних кризових явищ та недостатнього фінансування освіти і науки зумовлюють необхідність формування у ЗВО науково-освітнього середовища, яке надасть інноваційного руху та конкурентоспроможності конкретному закладу та вітчизняній системі освіти в цілому та забезпечить можливість підготовки конкурентоспроможних бізнес-фахівців.

Внутрішньо університетське наукове середовище та комерціалізація наукових розвідок надасть можливість претендувати і залучати фінансування для проведення подальших наукових досліджень із європейських фондів та інституцій.

Вирішення окреслених проблем можливе за умови конструктивно організованої освітньої та наукової роботи ЗВО, продуманого вибору науково-освітнього методичного інструментарію та скоординованої взаємодії всіх суб'єктів освітньо-наукового процесу.

Подальші наукові розвідки повинні на науково-практичному рівні сфокусуватися на результатах організаційно-економічної синергії суб'єктів освітньо-наукової сфери, держави, ЗВО, бізнесу, – як фактора успішного розвитку країни. Також перспективним напрямком подальших наукових досліджень буде розробка та обґрунтування ефективних моделей адміністрування науково-освітніми середовищами ЗВО з точки зору процесного підходу в науці і в освіті.

### **Література:**

1. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2019. № 11 (221). С. 22-33. URL: <https://bit.ly/3pifGjo>.

2. Жук Л.В. Системи наукової і науково-технічної діяльності закладів вищої освіти України: формування, оцінювання, управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 336 с.

3. Локтев В.М. Наука і перемога, або війна як *casus belli* наукових реформ. *Вісник Національної академії наук України*. № 6. 2022. С. 26-39. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.06.026>.
4. Попович О. На яке майбутнє може сподіватися українська наука. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2017/03/17/223188>.
5. Теоретичні основи підвищення дослідницької спроможності університетів України в контексті імплементації концепції «Відкрита наука»: препринт (аналітичні матеріали) / В. Луговий, І. Драч, О. Петрос, В. Зінченко, Ю. Мелков, І. Жилияєв, І. Регейло, Н. Базелюк, В. Камишин; за ред. В. Лугового, О. Петрос. [Електронне видання]. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2021. 206 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ\\_2021-206p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ_2021-206p.pdf).
6. Український прорив: рецепти від Павла Шеремети. URL: <https://hromadske.radio/podcasts/kyiv-donbas/ukrayinskyu-proryv-recepty-vid-pavla-sheremety>.
7. Agency of European Innovations (AEI). URL: <https://aei.org.ua/1271>.
8. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, 2008.
9. International Center for Academic Integrity. URL: [https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental\\_Values\\_version\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental_Values_version_in_Ukrainian.pdf).
10. National Science Foundation. National Center for Science and Engineering Statistics. URL: <https://www.nsf.gov/statistics>.

**Iryna Horbas**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Горбась І.М.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-29>

## **DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE TRAINING OF ECONOMIC SPECIALISTS**

### **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ**

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової діяльності, у більшості країн світу вважається одним із найпрестижніших та найперспективніших видів діяльності. При цьому, за статистикою лише близько 10% дорослого населення мають підприємницький талант [2; 3].

Сьогодні існують різноманітні підходи до розуміння сутності підприємницького таланту й факторів, які впливають на його формування і розвиток. Це обумовлює відсутність єдиного комплексного підходу до структуризації підприємницького таланту та актуалізує мету дослідження – виділення ключових компетенцій, що визначають сутність підприємництва та окреслюють напрямки його розвитку.

Перші спроби комплексного осмислення сутності підприємництва беруть свій початок із XVII ст. Першим поняття «підприємець» до наукового обігу ввів Р. Кантільйон, який зробив систематизований аналіз підприємництва і визначив його як найважливішу властивість ринкової економіки, що пронизує усі її інститути. Природу підприємництва досліджували Л. фон Мізес, Ф.А. фон Хайек й інші економісти, розглядаючи його як один з основних ресурсів і чинників економіки. Й. Шумпетер визначав підприємництво як універсальну загальноекономічну функцію будь-якої системи, яка поєднується із виконанням інших видів діяльності (управління, маркетинг тощо).

В останні роки науковий інтерес до ролі підприємців у ринковій економіці і визначення природи підприємництва таланту значно зріс. Дослідники й практики однозначно визначають підприємницький талант одним з центральних факторів життєздатності сучасної економіки.

Досліджуючи існуючий набір, варто виділити наступні пропоновані компетенції, які обумовлюють структуризацію підприємницького таланту: рівень загальної освіти, яка корелює з індексом загальної підприємницької діяльності (Total Entrepreneurial Activity) для більшості країн [3]; знання, навички (Hard & Soft skills) і досвід відкриття бізнесу; наявність підприємницької освіти, яка характеризується інтерактивним навчанням, пов'язаним із ініціативами бізнесу та громади [1]; здатність виявляти, сприймати і використовувати бізнес-можливості; мотивація підприємницької діяльності. Серед специфічних мотиваційних чинників підприємництва називають: прагнення досягання, успіх і визнання, розвиток і зростання; почуття автономії, компетентності і пов'язаного спонукання, які обумовлюють

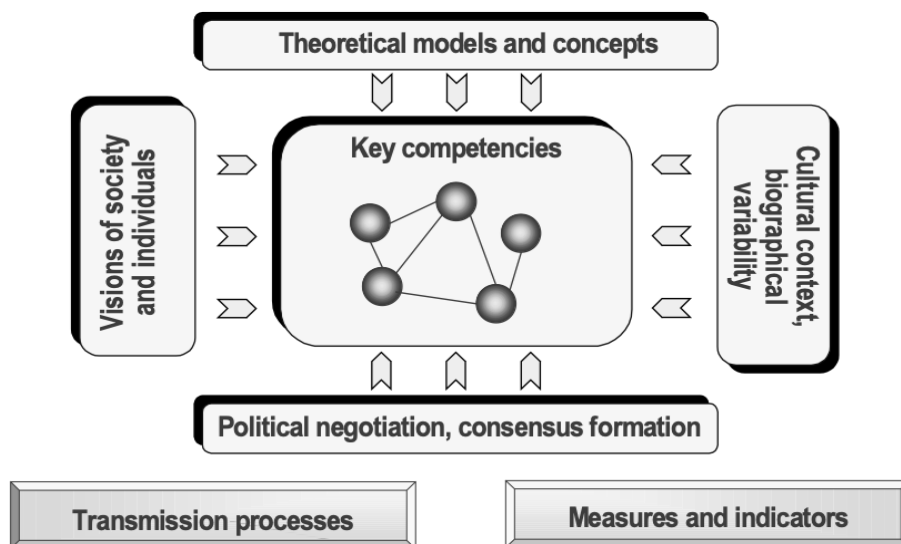


конкретні дії особи у прагненні досягати результатів і цілей; отримання особистої і/або суспільної вигоди через поєднання креативності та бізнес-спрямованості в діяльності; матеріальне (споживче) задоволення, соціальне визнання та інноваційно-творчу самореалізацію в обраній сфері діяльності [3]; управління ризиками, через їх виявлення, оцінювання, мінімізацію і/або запобігання; стратегічне мислення в інноваційному, креативному та правомірному процесі, яке заохочує відкритий обмін ідеями та рішеннями для вирішення динамічних, часто непередбачуваних викликів, що з'являються в сучасній економіці; тайм-менеджмент, який полягає у виявленні методів і принципів ефективного використання часу для досягнення конкретних цільових результатів; комунікативна компетенція як передача інформації, обмін ідеями і/або процес їх спільного створення між підприємцем та його командою; лідерство як прагнення до впливу в колективі, пов'язане з покладанням на себе відповідальності із власної волі; креативність як сукупність творчих здатностей підприємця, умінь створювати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації; емпатія підприємницької діяльності, яка включає моральні, когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти; впевненість у собі як основа розвитку професійних якостей особистості, що ініціюють її конструктивну та успішну діяльність і взаємодію з оточуючими, а також самоствердження через самовизначення обмежень [3].

Особливої ролі в умовах інформаційного суспільства набуває сучасна концепція «4К» [2; 4; 7], яка визначає ключові компетенції сучасного підприємця з орієнтацією на позитивне навчання: критичне мислення; креативність; комунікація; координація і командна робота.

Сучасне трактування сутності підприємництва на основі ключових компетенцій визначене Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у рамках проекту «Освітня політика та освіта «рівний – рівному». Відповідно до концепції ОЕСР [2; 5] підприємницька компетентність передбачає реалізацію здатностей: співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших людей та суспільства, застосовувати технології моніторингу ресурсів і забезпечення стійкого розвитку; організувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю колективу, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин; аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці; складати, здійснювати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій та прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень у динамічному світі; презентувати та поширювати інформацію про результати і продукти власної економічної діяльності та діяльності колективу.

Так, сучасна підприємницька компетентність визначається холістичною системою ключових компетентностей, що передбачають здатність перетворювати ідеї в життя, творчий підхід, інновації, ризик, а також здатність планувати та керувати проектами для досягнення поставленої мети; вона є основою для отримання більш конкретних навичок і знань, необхідних для ведення соціальної чи комерційної діяльності; містить цілий спектр особистісних якостей, що сприяють розумному управлінню [2]. Кожен елемент даної системи (рис. 1) впливає на формування, розвиток, передачу та оцінювання ключових компетенцій у сфері підприємництва, які визначають сутність підприємницького таланту.



**Рис. 1. Формування ключових підприємницьких компетенцій**

*Джерело: [2]*

Вкрай актуальними стають компетенції майбутнього, які є універсальними й важливими в усіх сферах суспільного життя. Їх освоєння дає змогу підвищити ефективність професійної діяльності в окремих галузях, а також здійснювати ротацію між галузями, накопичуючи, зберігаючи та використовуючи досвід функціонування в них. Можна виділити наступний спектр професійних навичок, умінь й компетенцій, які будуть затребуваними й необхідними підприємцям у найближчому майбутньому, зокрема: системне мислення; критичне мислення; підприємницьке мислення; аналітичне мислення; навички міжгалузеві комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в окремих і суміжних галузях); бережливе ставлення до виробництва; комерційна обізнаність; управління складними автоматизованими комплексами; фінансова грамотність; орієнтація на клієнта, можливість працювати із запитами споживачів; багатомовність і мультикультуралізм, кроскультурний та кроснаціональний менеджмент; лідерство, можливість працювати в команді, групі та з окремими особами; розвинений естетичний смак; креативність; цікавість; ініціативність; стресостійкість; гнучкість; адаптивність; володіння навичками маркетингу; можливість управління проектами і процесами. Крім того актуалізуються новітні цифрові компетенції, які обумовлені діджиталізацією та технологізацією суспільних процесів, зокрема: цифрова грамотність; володіння дистанційним та онлайн інструментарієм роботи й управління; робота з віртуальною та доповненою реальностями тощо.

Для розвитку підприємницьких здібностей у студентів необхідним є перегляд національного та міжнародного, світового досвіду у визначенні та виборі ключових компетенцій, що формують підприємницький талент, особливо для розробки показників освітніх результатів та розробки напрямків удосконалення й трансформації системи освіти та людського розвитку у сфері підприємництва. Для цього необхідно забезпечити підвищення зацікавленості підприємців (діючих та потенційних) у опануванні специфічних умінь, навичок, компетентностей шляхом включення відповідних напрямів у навчальні програми освітніх закладів (формальна освіта), посилення неформальної та інформальної освіти (бізнес-школи, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, тренінги, майстер-класи тощо), що може стати напрямками для подальших наукових та прикладних досліджень.

### **Література:**

1. Boon, J., Van der Klink, M., & Janssen, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector (2013). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55537818.pdf>.
2. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). URL: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>.
3. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2020). Global Report 2019/20. London Business School. URL: [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef\\_0000373718&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach\\_import\\_d3682741-8fe5-4012-98c666d2bb13b7f0%3F\\_%3D373718eng.pdf&locale=ru&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000373718/PDF](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000373718&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_d3682741-8fe5-4012-98c666d2bb13b7f0%3F_%3D373718eng.pdf&locale=ru&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000373718/PDF).
4. Human capital 2030. Global skills of the future. National Agency of Qualifications. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ludskij-kapital-2030-globalni-navicki-majbutnogo>.
5. OECD (2018). Entrepreneurship at a Glance 2018. URL: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>.
6. Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, Á., Prieto-Díez, F., Lozano, L.M. Assessment of the Enterprising Personality: A Short Form of The BEPE Battery. *Psicothema*. 2020. Vol. 32. No. 4. P. 575-582.
7. Vectors of economic development 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.

**Maryna Hrabar**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
State University «Uzhhorod National University»*

**Mariya Kashka**

*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
State University «Uzhhorod National University»*

**Грабар М.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Кашка М.Ю.**

*к.і.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-30>

## **CURRENT TRENDS IN THE INTERNATIONAL TOURISM AND RECREATION MARKET**

### **СУЧАСНІ ТРЕНДИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ**

Завдяки прагненню мандрівників до нових вражень, стрімкого глобального технологічного прогресу та інших динамічних явищ індустрія туризму і рекреації постійно трансформується. Переживши рекордно високі темпи зростання за останнє десятиліття, зокрема за даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), в 2018 р. був зафіксований найвищий приплив міжнародних туристів, зараз сектор стикається з великими проблемами і неприємними змінами після пандемії COVID-19.

Тим не менш, все ще існують зростаючі тенденції в туризмі, які можуть допомогти туроператорам та іншим галузевим постачальникам оновити свій бізнес і досягти успіху. Міжнародний туризм демонстрував явні ознаки відновлення: за перші сім місяців 2022 р. Так, кількість прибулих досягла 57% від рівня, що існував до пандемії.

Генеральний секретар ЮНВТО констатував, що «туризм продовжує неухильно відновлюватися, проте залишається ряд проблем, від геополітичних до економічних. Цей сектор повертає надію та можливості людям у всьому світі. Зараз також настав час переосмислити туризм, його напрямок і те, як він впливає на людей і планету» [2].

Зараз для відновлення галузі компаніям слід зосередитись на нових трендах і нових забаганках туристів – від подорожей «business + leisure» до поїздок, в яких весь сервіс повністю автоматизований.

Bleisure travel – це зростаюча туристична тенденція, коли люди розширюють свої ділові поїздки на дозвілля. Експерти прогнозують, що кількість людей, що працюють онлайн, збільшується щорічно. Хоча ділові поїздки почали повертатися в 2021 р., вважається, що майбутнє за bleisure. Дослідження 2018 р. показало, що 60% ділових поїздок до США включали елементи дозвілля, що більше, ніж 43% у 2016 р. [3].

Ці ділові поїздки можуть бути заплановані заздалегідь, відповідно до чого клієнти планують свою відпустку протягом того ж періоду, що і поїздка, пов'язана з

роботою. Компанії часто пропонують своїм працівникам різні туристичні атракції та екскурсії під час робочих поїздок.

Існує також зростаюча тенденція серед міленіалів, відома як феномен «цифрового кочівника». Це дозволяє онлайн-працівникам і фрілансерам вести спосіб життя, пов'язаний з подорожами під час роботи.

Прошли ті часи, коли для бронювання поїздки клієнтам потрібно було зателефонувати, щоб говорити безпосередньо з постачальником послуг або зайти в офіс турагенції для особистих переговорів. Оцифрування призвело до зростання онлайн-бронювань. Це не тільки здешевило рекламу для туристичних компаній, але й клієнти насолоджуються і все більше віддають перевагу зручності, яку вона пропонує. Туристичні компанії також поступово впроваджують технології онлайн-бронювання. У 2019 р. 71% туроператорів використовували технологію бронювання у своєму бізнесі, що значно більше, ніж лише 25% у 2010 р. Більш того, ці компанії демонстрували більш швидке зростання і більш високу прибутковість. Системи бронювання допомагають постачальникам туристичних послуг автоматизувати свої процеси і бути ефективними за рахунок впровадження передових технологій. Наприклад, система бронювання Booking завоювала європейський туристичний ринок, надавши бездоганний досвід бронювання, гнучкість та інновації підприємствам будь-якого розміру.

З періоду після COVID автоматизація туризму та рекреації неминуче продовжуватиме зростати. Зростаюча цифровізація туризму також створює нові можливості для бізнесу та сприяє сталому розвитку сектору.

Ще одним важливим аспектом, що стосується оцифрування, є мобільне бронювання. Оператори повідомляють, що 2 з 5 онлайн-бронювань здійснюються з мобільних пристроїв. Ці смартфонні покупці є більш цінними для бізнесу, ніж здається, оскільки вони витрачають на екскурсії та культурні заходи на 50% більше за одну поїздку і вдвічі частіше залишають онлайн-відгуки.

Нещодавнє опитування Amadeus показало, що технології та інновації відіграють ключову роль у зміцненні довіри туристів. Технології виявилися вирішальними в пост пандемічному світі, де туристам необхідно було показувати цифрові сертифікати COVID або заповнювати проїзні документи при подорожуванні до інших країн. Більше того, перебуваючи за кордоном, люди потребують миттєвого доступу до інформації та допомоги [1].

Після конференції ООН зі зміни клімату COP 26 та прийняття Декларації Глазго про заходи щодо боротьби зі зміною клімату, країнам настійно рекомендується прискорити заходи щодо боротьби зі зміною клімату в сфері туризму. Таким чином, заохочення практики сталого туризму та екологічних ініціатив має першорядне значення для стійкості сектору. Генеральний секретар ЮНВТО попередив, що надзвичайна кліматична ситуація є більшою загрозою, ніж пандемія Covid-19. Це заохочує поєднувати пристрасть до подорожей з безпосередньою участю в збереженні та підтримці місцевого навколишнього середовища. Згідно з туристичними прогнозами 58% людей будуть більше зацікавлені в прогулянках на свіжому повітрі і заняттях відповідними видами діяльності, включаючи піші прогулянки, їзду на велосипеді і каякінг [2].

Трансформативний туризм – це новий напрямок туризму, який швидко набирає популярність. Трансформативна подорож – це не просто туризм і дозвілля, а й прагнення змінити життя як і людей навколо, так і самого себе. Волонтерські поїздки є прикладом досвіду, який набув популярності завдяки цій тенденції. Мандрівники відпочивають, а також виділяють час для волонтерства в місцях своєї подорожі. Коли справа доходить до того, щоб змінити своє життя на краще, клієнти можуть вибрати оздоровчі канікули, де вони усамітнюються, або записуються на заняття

йогою, або відпочивають на природі, або відвідують деякі курси підвищення кваліфікації, щоб оволодіти новими навичками.

Тож, туризм, як і всі інші сфери в нашому житті, стає більш свідомим і подорожуючі почали розумніше підходити до організації свого відпочинку і дозвілля, зважаючи на майбутнє нашої планети та піклуючись як про себе, так і про навколишнє середовище. А також цифровізація стає невід'ємною складовою майбутнього туризму. Можливість в телефоні організувати відпочинок, значно полегшує сам процес організації дозвілля, чим заохочує все більше людей забронювати новий готель у невідомій локації.

### **Література:**

1. Amadeus. URL: <http://www.amadeus.com/amadeus/x8452.html> (дата звернення: 30.01.2023).
2. World Tourism Organisation. (UNWTO) URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 25.01.2023).
3. What is Bleisure Travel? URL: <https://www.revfine.com/bleisure-travel> (дата звернення: 24.01.2023).

**Yuliia Hrybovska**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance and Accounting  
Dniprovsky State Technical University*

**Грибовська Ю.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку  
Дніпровського державного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-31>

**USE OF THE SOFTWARE PRODUCT MASTER:ACCOUNTING  
IN TEACHING THE DISCIPLINE  
«MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN ANALYSIS AND AUDIT»**

**ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ  
MASTER:БУХГАЛТЕРІЯ ПРИ ВИКЛАДАННІ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ»**

Швидкий розвиток інформаційних технологій обумовлює потребу застосування інноваційних програмних продуктів у навчальному процесі для забезпечення оперативного вирішення практичних ситуацій та засвоєння навичок з ведення бухгалтерського обліку в комп'ютеризованому середовищі.

Програмний продукт MASTER розроблений українською ІТ-компанією ІТ-Enterprise та забезпечує:

- автоматизацію процесу бюджетування, бухгалтерського й управлінського обліку;
- постійну підтримку користувачів;
- інтеграцію з системами подання звітності;
- своєчасне оновлення нормативних та інструктивних матеріалів згідно чинного законодавства України.

Програма MASTER:Бухгалтерія дозволяє створювати необмежену кількість об'єктів обліку, облік можна вести за різними суб'єктами господарювання, що зручно для бухгалтерів, які займаються бухгалтерським аутсорсингом.

У MASTER:Бухгалтерії реалізовано механізм перенесення даних і залишків з інших програм для ведення бухгалтерського обліку, включаючи програми, що знаходяться під санкціями (1С:Бухгалтерія), завдяки чому процес переходу бухгалтерії з іншого продукту є послідовним та відносно швидким.

Програма дозволяє вести бухгалтерський, податковий та управлінський облік в єдиній базі на підставі єдиних первинних документів.

У MASTER:Бухгалтерії враховано всі законодавчі нюанси, внесено всі стандартні форми звітності.

Програма надає широкий спектр можливостей за рахунок гнучкості й налаштувань під потреби конкретного користувача, який може самостійно змінити стандартні бухгалтерські записи на адаптовані до діяльності суб'єкта господарювання.

У системі передбачено автоматичне формування резервної копії щоденно, але за бажання користувач може налаштувати щогодинне створення копій найважливіших документів [1].

Головна перевага MASTER:Бухгалтерії – поєднання усіх видів обліку в одній програмі. Для усіх даних в усіх модулях існує єдина інформаційна база, що гарантує

цілісність інформації. Усі модулі програми є інтегрованими в єдину систему за налаштуванням, і потреба в передачі будь-яких даних відсутня. Таким чином, систему захищено від помилок, втрати важливої інформації та впливу людського фактора [1].

Функціонал для організації управлінського обліку містить можливості:

- вести паралельний управлінський облік;
- одночасно відображати операційні документи в бухгалтерському й управлінському обліку.

До складу даткового функціоналу програмного продукту належить бюджетування. Додаток забезпечує фінансовому менеджменту інструменти для оперативного планування, допомагає спланувати майбутні операції і спрогнозувати плановий баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів.

Програмний продукт MASTER:Бухгалтерія підтримує інтеграцію з державними порталами та іншими джерелами з публікації відкритих даних: E-Data, Є-Звітність, Prozorro. Завдяки розвиненому механізму API платформа MASTER інтегрується з програмним забезпеченням з обміну платіжними документами (Клієнт-банки, СДО «Клієнт казначейства – Казначейство»), а також із сервісами подання звітності (Liga Report, M.E.Doc тощо) [2].

Отже, у програмному продукті реалізовано можливість налаштування рахунків та субрахунків з урахуванням потреб компанії в аналізі кожного виду діяльності чи виробництва. Для організації аналітичного обліку програма має необмежену кількість аналітик до балансового рахунку: за підрозділом, номенклатурою, замовленням, видом продукції, напрямом діяльності, статтею калькуляції тощо. Гнучкість в налаштуванні та необмежена кількість аналітик забезпечує правильне формування та структурування собівартості продукції, робіт та послуг.

Функціональні можливості програмного продукту MASTER:Бухгалтерія охоплюють всі види операцій на підприємствах малого та середнього бізнесу:

- операції по касі та розрахунки з підзвітними особами;
- операції з грошовими коштами та їх еквівалентами;
- облік основних засобів;
- облік ТМЦ та МШП;
- розрахунки з контрагентами;
- розрахунки за виплатами працівникам;
- облік витрат;
- податковий облік;
- фіскальну звітність;
- зведену бухгалтерську звітність.

Програма автоматично формує податкову й бухгалтерську звітність. Користувач може роздрукувати документ, зберегти на комп'ютері чи відправити його відразу до контролюючих органів. Звіти можна вивантажувати в різні системи подання звітності.

### **Література:**

1. Про «Мастер». *MASTER – платформа для ведення бухгалтерського й управлінського обліку*. URL: [https://masterbudget.github.io/about\\_master.html](https://masterbudget.github.io/about_master.html) (дата звернення: 03.02.2023).
2. Чому варто замінити 1С на систему вітчизняної розробки MASTER. *MASTER – платформа для ведення бухгалтерського й управлінського обліку*. URL: [https://masterbuh.com/30\\_01\\_23\\_chomu\\_varto\\_zaminiti\\_1s\\_na\\_sistemu\\_vitchiznyanoi\\_rozrobki\\_m](https://masterbuh.com/30_01_23_chomu_varto_zaminiti_1s_na_sistemu_vitchiznyanoi_rozrobki_m) (дата звернення: 03.02.2023).



**Iryna Hrinko**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of International Economics  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Грінько І.М.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-32>

## **THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0/5.0 ON THE COUNTRY'S ECONOMIC DEVELOPMENT: THE DIFFERENCE BETWEEN INDUSTRIES**

### **ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 4.0/5.0 НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ: ВІДМІННІСТЬ ІНДУСТРІЙ**

Розвиток Індустрій 4.0 та 5.0 і їх вплив на економіку будь-якої країни є досить актуальною науково-практичною проблемою сьогодення. Так як постає питання, чи вдалося досягти повного розвитку Індустрії 4.0, щоб стверджувати, що можемо рухатися далі та здійснювати перехід до розвитку процесів пов'язаних з Індустрією 5.0.

Розглянемо відмінність Індустрії 4.0 від 5.0. Зауважимо, що Індустрія 4.0 – це перш за все про трансформаційні процеси та вплив цифрових технологій на економічний розвиток країн; зміни та адаптацію бізнес-моделей. В Індустрії 5.0 присутні також трансформаційні процеси, але дещо інші, наприклад: повний перехід до зеленого курсу, що сприяє сталому розвитку та циркулярній економіці, тобто поєднання цифрового та зеленого переходу в економічному розвитку країн. Індустрія 5.0 характеризується покращенням стійкості ланцюгів доданої вартості та екосистем і готовність їх до різного роду потрясінь (пандемії, війн, стихійних лих) [1]. Існують дослідження науковців та практиків, які критикують виникнення та розвиток Індустрії 4.0 і не відповідність їй та не готовність до нових викликів суспільства, таких як пандемії чи кліматичні зміни. Варто зауважити, що завдяки переходу до Індустрії 4.0 зросла і соціальна та економічна нерівність між країнами світу, так як розвиток Індустрії 4.0 супроводжується розвитком цифрової економіки. Відповідно, передовими в процесах розвитку Індустрії 4.0 стали технологічно розвинені країни. В розвитку певних сегментів ринків деякі країни з розвиненими технологіями стали навіть монополістами. Для Індустрії 4.0 не вистачає досягнення сталості та рівномірності в економічному та суспільному розвитку країн світу. За дослідженнями Європейської комісії вважається, що Індустрія 4.0 є несумісною з цілями кліматично-нейтральної економіки і цілями, які сформовані до 2030 року [2; 3]. Передбачалося, що завдяки розвитку Індустрії 4.0 можна досягти регенерації галузей економіки на основі переходу до повної циркулярної економіки. Таким чином забезпечити врахування усіх як кліматичних, так і соціальних змін. І саме головне, розвиток Індустрії 4.0 передбачав технологічний розвиток з урахуванням їх фокусу уваги на працівниках, а не заміщення працівників робототехнікою. Навпаки, вдале поєднання та доповнення роботи працівників високорозвиненими технологіями, які враховували б енергоефективність та зменшення шкідливих викидів в атмосферу.

Індустрія 5.0 демонструє способи гармонізації праці робітників і автоматизації, що дозволяє досягти високої продуктивності, якості праці, і отримання задоволення від праці. Також в Індустрії 5.0 вивчається майбутній вплив нової технології завдяки роботам, бізнес-моделям, що сприяє досягненню добробуту населення і розвитку економіки країни. Саме Індустрія 5.0 вказує на кругове виробництво, тобто як кіберфізичні системи, життєвий цикл продукту, штучні інтелектуальні технології та методи можуть трансформуватися у цей круговий цикл виробництва, що сприятиме високому економічному розвитку.

Головні риси Індустрії 4.0 та 5.0 і їх відмінність [1]:

1) виробнича ефективність досягається шляхом цифрової інтеграції та залученню штучного інтелекту (Індустрія 4.0) / розвиток галузей економіки досягається завдяки поєднанню завдань, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності та сталого розвитку (Індустрія 5.0);

2) фундаментальним чинником розвитку є технологічні зміни (Індустрія 4.0) / вибір альтернативних режимів керування моделями, що забезпечують сталість та стійкість економічних систем (Індустрія 5.0);

3) досягається оптимізація бізнес-моделей враховуючи існуючий стан ринку капіталів та існуючих економічних моделей (наприклад, скорочення витрат та максимізація прибутку для стейкхолдерів) (Індустрія 4.0) / впровадження людино-центрального підходу (ЛЦП) у використанні технологій, що дозволяє розвивати вміння, здібності працівників, робити їх більш впевненішими, значимими та сильнішими саме завдяки використанню цифрових пристроїв у виконанні ними професійних завдань (Індустрія 5.0);

4) відсутній фокус уваги щодо ефективності повторного використання матеріалів та ресурсів для мінімізації ризиків, як соціальних, так і кліматичних (Індустрія 4.0) / вводяться індикатори, які вказують на рівень досягнення сталого та стійкого розвитку в кожній галузевій екосистемі, тобто вибудовується напрям переходу до сталого економічного розвитку країни, а корпоративна відповідальність досягає найвищого розвитку (Індустрія 5.0).

Перехід від Індустрії 4.0 до 5.0 потребує активного впровадження певних заходів, зокрема: 1) формування Уряду 5.0 (розвиток механізмів державно-приватного партнерства і акцент на збалансованих політиках та стратегіях для кращого рівня урядування); 2) розвиток корпоративного урядування 5.0 (мають відбутися зміни на рівні бізнесу, тобто вільний ринок та конкуренція де першочерговою метою є отримання прибутку має змінитися на домінування та перевагу людино-центрованого підходу, створення робочих місць та їх утримання); 3) досягнення вертикальної та горизонтальної координації і синергії (вироблення не лише єдиних міжнародних стандартів, а й уніфікація правил і регламентів в нормативно-правовому полі на міжнародному рівні).

### Література:

1. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. INDUSTRY4UKRAINE. 2022. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny>.

2. Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en).

3. Industry 5.0: human-centric, sustainable and resilient. European Commission: Publications Office, 2021. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/073781>.

**Olha Guk**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Lina Shenderivska**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Hanna Mokhonko**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Гук О.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Шендерівська Л.П.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Мохонько Г.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-33>

## **MACROMARKETING FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN UKRAINE**

### **МАКРОМАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ**

Розвиток стартапів відіграє важливу роль для економіки, формування іміджу, забезпечення конкурентоздатності будь-якої країни. Інвестиції у стартапи, незважаючи на високий рівень ризику, належать до найбільш прибуткових, і таких, що забезпечують значний рівень доданої вартості; вони необхідні для активізації науково-технічного прогресу. Тому до пріоритетних завдань державної політики належить створення сприятливих умов для розвитку стартапів.

Зовнішнє макромаркетингове середовище некеруване з боку стартапів, але воно потребує ретельного дослідження для розуміння перспектив стартапів. До чинників зовнішнього макромаркетингового середовища належать [1]: політико-правове середовище, економічне середовище, науково-технічне середовище, соціально-культурне середовище, демографічне середовище, природне середовище.

Як показав аналіз політико-правового середовища, в Україні створено низку сприятливих умов для стимулювання підприємництва, стартапів. Зокрема, для чотирьох груп підприємців надана можливість оподаткування за системою єдиного податку, максимально спрощеною є й процедура оплати – через застосунок «Дія». Більш повно надається консалтингова підтримка: в Україні створено низку центрів

підтримки підприємництва «Дія.Бізнес»; вони водночас функціонують як коворкінг центри. Усі ці заходи є нагальними, зважаючи на низку негативних тенденцій привабливості України для початку стартапів. Зокрема, Україна у 2020 році втратила п'ять пунктів у списку кращих країн для початку свого стартапу і перемістилася з 29 на 34 місце у щорічному рейтингу. В 2021 році до світового рейтингу найкращих стартапів потрапили шість міст України: Київ (48 Global Rank), Львів (255 Global Rank), Одеса (394 Global Rank), Харків (513 Global Rank), Тернопіль (787 Global Rank), Дніпро (883 Global Rank). На першому місці опинився Київ, однак за період 2020-2021 він втратив 16 пунктів і перемістився на 48 місце. Разом з тим, Львів навпаки піднявся на 99 позицій і зайняв 255 місце, а інші міста втратили свої позиції (табл. 1).

Таблиця 1

**Глобальний рейтинг міст України в період 2020-2021 років**

№	Місто	Глобальний рейтинг, 2020	Глобальний рейтинг, 2021
1	Київ	64	48
2	Львів	354	255
3	Одеса	356	394
4	Харків	431	513
5	Тернопіль	724	787
6	Дніпро	803	883

*Джерело: складено на основі [2]*

Основною причиною успіху даних міст вважають таланти розробників, низьку вартість розробки та інтерес до України з боку технологічних гігантів.

У 2022 році Київ втратив 45 позицій в глобальному рейтингу стартапів за містами і перемістився на 93 місце [2].

Розглянемо рейтинг екосистем стартапів в Європі та за глобальним рейтингом протягом 2020-2022 років (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтинг екосистем стартап-проектів в Європі та за Глобальним рейтингом, 2020-2022 рр.**

Рейтинг	2020	2021	2022
Європа	19	21	30
Глобальний рейтинг	29	34	50

*Джерело: складено на основі [3]*

У 2020 році за Європейським рейтингом екосистеми стартапів Україна посідала 19 місце, однак у 2020 році втратила 11 позицій і перемістилася на 30 місце. За глобальним рейтингом екосистеми стартапів Україна займала 29 місце, а у 2021 році перемістилася нижче на 5 позицій. Внаслідок російського вторгнення Україна опустилася на 16 місць у 2022 році, але їй вдалося увійти до 50-ти країн світу за Глобальним рейтингом стартапів і посісти 50-те місце. Усі українські міста суттєво втратили свої позиції в цьому рейтингу, однак Київ зберігає позицію у світовому топ-100, зокрема займає найбільше місце в рейтингу 25 найкращих у світі для галузей маркетингу та продажів і програмного забезпечення та даних. Усі інші українські міста у 2022 році значно впали в рейтингу, опустившись нижче 700-го місця. Зокрема, Одеса опустилася на 742 місце (це мінус 348 позицій), Львів перемістився на 494 позицію, Харків опустився до 855-го місця (знизився на 342 позиції).

Порівняно з 2021 роком, коли в топ-1000 було шість міст, у 2022 році в Україні потрапили лише чотири міста, оскільки Тернопіль і Дніпро змістилися вниз. Не зважаючи на економічні труднощі та російську агресію, Україні вдається створювати масштабовані та глобальні технології, впроваджуючи такі відомі стартапи, як Grammarly, Gitlab і Ahrefs. Звісно, тут важливу роль відіграє талант розробників, яких шукають багато іноземних компаній.

Наступний чинник впливу на розвиток стартапів – економічне середовище. Його стан істотно погіршився з моменту початку російською федерацією 24.02.2022 року повномасштабного вторгнення на територію України, знищення населення України, руйнування будівель, інфраструктури, енергосистеми. Це фізична й економічна руйнація росією України. Майже за рік воєнної агресії росії проти України, за даними Міністерства фінансів України, індекс інфляції у 2022 році становив 126,6%, в той час як у 2021 р. – 10%. Сальдо «експорт-імпорт» є негативним, і, якщо російська воєнна агресія продовжуватиметься, розрив між експортом та імпортом посилюватиметься. У 2022 році Україна посідала 101 місце у світі за рівнем ВВП, обсяг якого на душу населення становив 4835 доларів США. Курс долара, згідно з Державним бюджетом України, на кінець 2023 року зросте і становитиме 45,8 грн за долар США. За цих умов для стартапів значущими є валютні надходження, а це актуалізує пошук закордонних інвесторів, закордонних ринків збуту, що, у свою чергу, потребує від держави активізації інформаційної політики, консалтингової підтримки щодо можливостей виходу українських стартапів на ринки інших країн. Інформаційне забезпечення може здійснюватися через портал Дія.Бізнес.

Ще один макромаркетинговий чинник – це науково-технічне середовище. Сучасними трендами в Україні стають: розвиток екосистеми стартапів, підвищення обсягу пропозиції навчальних курсів, присвячених розробці стартапів, управлінню ними (розробники цих курсів – Prometheus, Laba, Udemy, Stud-Point, Lviv IT-School та багато інших); поступово зменшується розрив між наукою і виробництвом, на базі університетів створюються наукові парки. Вочевидь, що усі складники середовища взаємопов'язані, і розвиток науково-технічного середовища уповільнюється економічним спадом в Україні.

Макромаркетингове середовище містить чинник, який прямо або опосередковано впливає на решту чинників. Применшувати його роль для розвитку стартапів, бізнесу, економіки, нації і держави небезпечно, і досвід війни рф проти України це довів. Зокрема, йдеться про насадження меншовартості Україні, масований російський шовінізм. Війна в Україні триває не лише на полі бою, наша держава повинна провадити послідовну і однозначну політику щодо асиміляції; подолання корупції на усіх рівнях влади і в усіх сферах, адже формування класу штучних багатіїв, які «заробили» статки на хабарях, нецільовому використанні бюджетних коштів, руйнує не лише економіку, а й націю в цілому, підвищує ризик перетворення демократії на диктатуру. Іноземні інвестиції у країни з диктаторським режимом створюють загрозу фізичному існуванню цивілізованого, а, можливо, й усього світу, підвищують загрозу ядерного шантажу, живлять хворобливий шовінізм.

Наступний чинник макромаркетингового середовища – демографія, – безпосередньо визначає обсяги ринків збуту, впливає на пріоритетний вибір внутрішніх або зовнішніх ринків збуту. Розвиток стартапів прямопропорційно корелює зі станом демографічного середовища. Уповноважений з прав людини Дмитро Лубінець у грудні 2022 р. озвучив, що з України, від початку війни росії проти нашої держави, виїхало понад 14,5 млн громадян. Відтік талантів є згубним для теперішнього стану економіки та для майбутнього повоєнного відновлення України.

На розвиток стартапів чинить вплив і природне середовище. Необхідність пошуку альтернативних джерел енергії стимулює розвиток стартапів відповідного профілю у світі. Українці, свідомі щодо актуальності екологічної безпеки, зменшення енергозалежності від ворожої держави, змінюють свої споживчі уподобання. Відбуваються структурні зрушення попиту на користь енергоощадливих технологій, опцій smart-house, електромобілів тощо.

Міжнародна бізнес-спільнота висловлює підтримку вітчизняним стартапам: Google запусив в Україні Фонд підтримки та Network VC (США), заснований як Спеціальна програма Фонду підтримки українських стартапів.

У 2019 році Ukrainian's Startup Fund розроблено стратегічне бачення на 2025 рік. Дана стратегія передбачає підтримку на ранній стадії стартапів шляхом фінансування та просування інноваційних ідей, а також прискорення глобальних конкурентоспроможних програм, зокрема 200 стартапів стали бенефіціарами даного фонду [3].

В Україні наразі, на жаль ціною величезних людських жертв внаслідок воєнного вторгнення РФ на територію суверенної держави, настав період великих трансформацій. У цей період необхідно проявити принциповість щодо подолання корупції, укріплення і посилення української нації. Потрібно невпинно докладати зусилля для недопущення антиукраїнського інформаційного поля, витіснення ворожої «культури» і капіталу, які у сукупності руйнують демократію, стають предметом шантажу і знищення української державності. Реалізація в Україні означеної виваженої державної політики створить сприятливе середовище розвитку стартапів, бізнесу, економіки, просуватиме ідеї прогресивних цивілізацій, як противагу завідомо руйнівної диктатури.

#### **Література:**

1. Маркетинг стартап-проектів: навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / За заг. ред. С.О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н.В. Юдіна, Т.О. Царьова, Н.В. Язвінська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с.
2. Мельник Т. Україна втратила п'ять позицій у рейтингу країн для відкриття стартапу URL: <http://surl.li/eunjk> (дата звернення: 01.02.2022).
3. StartupBlink. Global Startup Ecosystem. Index 2022. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport> (дата звернення: 04.02.2022).